

**Steuerung des Unternehmenserfolgs durch  
betriebsinterne und -externe  
Wertkongruenz**

Zusammenhänge von Werten mit betrieblichen Erfolgsfaktoren  
am Beispiel eines Schweizer Versicherungsunternehmens

Eine empirische Fallstudie

Abhandlung zur Erlangung der Doktorwürde  
der Philosophischen Fakultät  
der Universität Zürich

Vorgelegt von  
Janine Landtwing  
von Zug / ZG

Angenommen im Herbstsemester 2009 auf Antrag von  
Herrn Prof. Dr. Klaus Jonas und Herrn Prof. Dr. Heinz Gutscher

**Die vollständige Arbeit ist auf der Zentralbibliothek Zürich deponiert.**

## Zusammenfassung

Die Werterelevanz in betriebswirtschaftlicher Hinsicht leitet sich von einer veränderten Sicht und von gewandelten Verhaltensweisen der Kunden ab. Diese wollen sich nicht mehr nur mit einem bestimmten Produkt, sondern vielmehr mit einer bestimmten Unternehmung identifizieren. Wirtschaftsbetriebe sind daher bestrebt, eine möglichst starke Kundenbindung herzustellen. Eine Möglichkeit dazu bieten Werthaltungen mit ihrem Identifikationspotential. Für Unternehmen gilt es, die **Wertkongruenz** (Stimmigkeit zwischen individuellen Werten und Unternehmenswerten) zwischen der eigenen Position und der Wertewelt der Kunden zu prüfen. Bei hoher Wertkongruenz ist eine gesteigerte Anbindung und Zufriedenheit zu erwarten, da Werte die Auswahl verfügbarer Handlungen und Ziele beeinflussen und so als zentral für das kooperative Handeln in Organisationen betrachtet werden können (Spiess, 2000), auch wenn der Einfluss in der Regel auf eine distale Wirkungsweise von Werten zurückzuführen ist. Dies ist von grosser Wichtigkeit für die interne und externe Unternehmenspositionierung und damit ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Durch den Vergleich zwischen Konsumenten- und Markenwerten (Kongruenz bzw. Inkongruenz) können Strategien und Handlungsoptionen abgeleitet werden, um besser auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen **Stakeholder** eingehen zu können (Zednik & Strebinger, 2005).

Die vorliegende Dissertation liefert wichtige Erkenntnisse einerseits zu den Werthaltungen im Unternehmen und andererseits wie deren Zusammenhänge mit den beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und **Commitment** ausfallen. Abgestützt auf den **konsistenztheoretischen Ansatz** (Festinger, 1957), sowie auf die bereits in früheren Studien gezeigten Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und Commitment für einen erfolgreichen internen und externen Unternehmensauftritt, konnte anhand von **Strukturgleichungsmodellen** bestätigt werden, dass das Commitment umso geringer ist, je grösser der eingeschätzte Unterschied zwischen individuellen Werten von Mitarbeitenden und den Firmenwerten ausfällt. Es kann in diesem Modell jedoch nur ein geringer direkter Einfluss der Kongruenz auf die Arbeitszufriedenheit gezeigt werden. Sowohl der geringe Wert der Pfadkoeffizienten als auch der  $Ch^2$ -Test weisen darauf hin, dass nur ein indirekter (vermittelter/mediierter) Einfluss interpretiert werden kann. Insgesamt konnte mit diesen Ergebnissen jedoch bestätigt werden, dass die Wertkongruenz einen wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg darstellt. Diese übt eine direkte Wirkung auf das Ausmass des Commitments aus. Das Commitment wiederum weist einen deutlichen, positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit auf. Diese Zusammenhänge zeigen sich ungeachtet diverser zusätzlicher **Moderatoren** wie Geschlecht, Alter, Persönlichkeitsausprägung und Anstellungsdauer und verändern sich in Abhängigkeit dieser Moderatoren nur geringfügig.

Die Haupthypothese dieser Arbeit **«Die Wertkongruenz hat einen positiven Einfluss auf die beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und Commitment und leistet einen Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg»** konnte damit bestätigt werden.

Dieses Hauptergebnis weist darauf hin, dass die Wertkongruenz von einer hohen wirtschaftlichen Bedeutung ist. Wichtig für die Antizipation des Unternehmenserfolgs ist damit eine möglichst grosse Annäherung an die Wertestrukturen der Mitarbeitenden, was sich durch erhöhtes Commitment und Zufriedenheit positiv auf den Gesamtauftritt eines Unternehmens auswirkt. Das Konzept der Werthaltung bietet zudem die Möglichkeit, sich auf unterschiedliche Stakeholder anhand abgestimmter Öffentlichkeitsarbeit und allgemeinem Verhalten nach aussen adäquat einzulassen und die Kommunikation und Verhaltensweisen auf deren Bedürfnisse abzustützen.

Trotz dieser klaren Befunde sind Forschungsbemühungen in diesem Bereich weiterhin vonnöten. Da es sich bei vorliegender Arbeit um eine Grundlagenforschung resp. eine konkrete **Fallstudie** handelt, könnte die Berücksichtigung weiterer Unternehmen – beispielsweise aus anderen Branchen oder anderen kulturellen Kreisen – zu einer Differenzierung der oben genannten Ergebnisse beitragen und so das Konzept der Wertkongruenz als wirtschaftlich bedeutsamer Faktor mit zusätzlichen Erkenntnissen verdichten.



## Danksagung

Die vorliegende Arbeit ist nicht nur das Resultat meiner eigenen Forschungstätigkeit. Wichtige Helferinnen und Helfer haben durch ihren Input einen Beitrag an meine Dissertation geleistet. Herzlichen Dank all diesen Personen für ihre fachliche und psychische Unterstützung!

Als erstes gilt mein Dank meinem Doktorvater Professor Dr. Klaus Jonas des Lehrstuhls für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich. Sein Pragmatismus und seine gezielten, fachlichen Rückmeldungen standen während meiner gesamten Forschungstätigkeit als Anker zur Verfügung. Seine hilfreiche, freundliche und aussergewöhnlich effiziente Unterstützung habe ich immer sehr geschätzt. Auch die unkomplizierte Übernahme des Zweitgutachtens von Professor Dr. Heinz Gutscher möchte ich ganz herzlich verdanken.

Dank der unbürokratischen Unterstützung von Prof. Dr. Renner durch seine fundierte Werteliste wurde mir der Einstieg in meine Forschungsfragen erheblich erleichtert. Im Weiteren haben Dr. Jürg Schwarz und Frank Bauer mit ihrem statistischen Wissen wichtigen Input für meine Arbeit geleistet. Bedanken möchte ich mich auch für die konstruktiven Feedbacks im Verlauf meiner Forschungstätigkeit von diversen Mitarbeitenden des Lehrstuhls für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Universität Zürich.

Damit ich die Arbeit im Rahmen einer Fallstudie durchführen konnte, war ich angewiesen auf die wohlwollende Unterstützung von Anne Zimmerli, Martin Schwald und meinen Teamkollegen der Helvetia. Sie haben mir den Weg zur Durchführung der Fallstudie geebnet. Für den grossen Einsatz beim Korrekturlesen bedanke ich mich bei Bettina Ulmer, Dr. Guido Leu und bei meinen Freundinnen Sabi, Alex und Julia.

Neben fachlicher und strategischer Begleitung konnte ich mich auch immer auf die Hilfe aus meiner Familie und meinem Freundeskreis verlassen, was mir auch in moralischer Hinsicht eine wichtige Stütze war. Vielen Dank, euch Lieben (Menti, Beppel, Ari, Silp, Merkel, Annette, Ladina, Oxo, Rupy, Daniela, Liliane Frei und den anderen guten Geistern im Vorder- und Hintergrund).

Ein besonderer Dank gilt Adi, der mir die nötige moralische Unterstützung in den letzten intensiven Monaten meiner Arbeit gab.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Verzeichnis Zusammenfassungen .....</b>	<b>XII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XV</b>
<b>Abkürzungen und Begriffe.....</b>	<b>XVI</b>
<b>Abstract d/e .....</b>	<b>XIX</b>

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Thematik .....	1
1.1.1 Praxisrelevanz .....	2
1.1.2 Identitätsvermittlung.....	2
1.1.3 Strategische Nutzbarkeit betrieblicher Zusammenhänge .....	2
Identifikation von Erfolgsfaktoren.....	3
Vorhersage von Konsumentenverhalten .....	3
Fokussierung auf unterschiedliche Stakeholderbedürfnisse .....	3
Reduktion der Fluktuationsrate .....	4
1.1.4 Forschungsrelevanz.....	4
1.2 Forschungsziele .....	5
1.2.1 Betriebliche Soft-Faktoren und Unternehmenserfolg .....	5
1.2.2 Untersuchung der Kernwerte .....	5
1.2.3 Operationalisierung und Erreichung von Wertkongruenz .....	5
1.2.4 Erkenntnisgewinn für die Helvetia .....	6
1.3 Aufbau der Arbeit .....	6
<b>2. Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>8</b>
2.1 Allgemeiner Wertebegriff.....	8
2.2 Begriff Unternehmenswerte .....	10
2.3 Begriff Wertkongruenz .....	11
2.4 Begriffsabgrenzung und -verwendung .....	11
2.4.1 Einstellungen und Überzeugungen.....	12
2.4.2 Normen .....	13
2.4.3 Werte als Massstab oder als Gut.....	14
2.5 Implementierung von Werten im Unternehmen .....	14
2.5.1 Mitarbeiterrekrutierung.....	15
Hypothese 1 Mitarbeiterrekrutierung .....	15
H 1: Je höher die Wertkongruenz bei neu eintretenden Mitarbeitenden ausgeprägt ist, desto höher ist auch deren anfängliches Commitment. ....	15
2.5.2 Wertorientierte Führung .....	15
2.5.3 Unternehmenskultur.....	16
Hypothese 2 Kommunikation .....	17
H 2.1: Die Helvetia wird umso positiver beurteilt, je grösser das individuelle Versicherungs- und Strategiewissen von den Mitarbeitenden selbst eingeschätzt wird. ....	17
H 2.2: Individuell wichtige Werte haben einen direkten Zusammenhang mit der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte. ....	17
Hypothese 3 Verhaltensrichtlinien.....	17
H 3: Je mehr die Unternehmenswerte als im Arbeitsalltag gelebt wahrgenommen werden, umso höher fällt das Commitment aus. ....	17

2.6	Funktionen von Werten .....	18
2.6.1	Makroebene: Integration und Koordination von sozialen Systemen .....	18
2.6.2	Makrotheoretische betriebsexterne Identitätsbildung .....	19
2.6.3	Mikroebene: Identitätsbildung, Orientierung und Verhaltenssteuerung .....	19
2.6.4	Mikrotheoretische betriebsinterne Identitätsbildung .....	20
2.6.5	Orientierungsfunktion für Mitarbeitende.....	21
2.6.6	Verhaltenssteuerung nach aussen .....	21
2.7	Funktionen von Wertkongruenz .....	22
2.7.1	Identitätsbildung, Orientierung und Verhaltenssteuerung .....	22
	Hypothese 4 Identitäts- und Charakterisierungsfunktion.....	22
	H 4.1: Angestellte des Innendienstes der Helvetia unterscheiden sich signifikant in der Wertausprägung von Mitarbeitenden des Aussendienstes.....	22
	H 4.2: Ältere Personen unterscheiden sich signifikant von jüngeren vor allem in ihren unterschiedlichen Gewichtungen von Werten wie Dynamik und Tradition.....	23
	H 4.3: Der Bildungsstand hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Wertausprägungen vor allem was die Werte Erfolg und Leistung angeht.....	23
	H 4.4: Die Nationalität einzelner Personen hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Wertausprägungen vor allem von Swissness und Leistung.....	23
2.7.2	Betriebsexternes Bindeglied zwischen Einheit und Diversifizierung .....	24
	Hypothese 5 Einheit und Diversifizierung .....	24
	H 5.1: Innerhalb der gleichen Stakeholdergruppe zeigen sich Ähnlichkeiten in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.....	24
	H 5.2: Im Vergleich zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen zeigen sich Unterschiede in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.....	25
2.7.3	Betriebliche Verhaltensregulation .....	25
2.8	Begriff und Messung von Unternehmenserfolg.....	26
2.9	Auswahl von Erfolgsfaktoren.....	29
2.9.1	Theorien der Erfolgsfaktoren .....	29
2.9.2	Arbeitszufriedenheit .....	32
	Hypothese 6 Arbeitszufriedenheit.....	32
	H 6: Die Arbeitszufriedenheit ist bei langjährigen Mitarbeitenden signifikant höher als bei kürzlich eingetretenen Mitarbeitenden.....	33
2.9.3	Commitment.....	33
	Hypothese Commitment .....	36
2.9.4	Persönlichkeit.....	36
2.9.5	Kernwert Vertrauen.....	37
	Hypothese 7 Werthaltung Vertrauen .....	39
	H 7.1: Je mehr der Wert Vertrauen im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	40
	H 7.2: Je höher das Vertrauen zum Vorgesetzten beurteilt wird, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	40
	H 7.3: Je grösser die Kongruenz zwischen der Wichtigkeit des Unternehmenswerts Vertrauen und der persönlichen Wichtigkeit des Wertes Vertrauen ausgeprägt ist, desto höher sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	40

2.9.6	Kernwert Dynamik.....	40
	Hypothese 8 Werthaltung Dynamik .....	41
	H 8.1: Je mehr der Wert Dynamik im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	42
	H 8.2: Je stärker die persönliche Wichtigkeit des Werts Dynamik ausgeprägt ist, desto grösser ist die Offenheit für Neues. ....	42
	H 8.3: Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Dynamik und eigener Wichtigkeit des Werts Dynamik, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	42
2.9.7	Kernwert Begeisterung .....	42
	Hypothese 9 Werthaltung Begeisterung .....	44
	H 9.1: Je mehr der Wert Begeisterung im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	44
	H 9.2: Je höher das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten beurteilt wird, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	44
	H 9.3: Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Begeisterung und eigener Wichtigkeit des Werts Begeisterung, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment. ....	44
2.9.8	Stakeholderorientierung.....	45
2.10	Stakeholderforschung .....	46
2.10.1	Stakeholderbegriff.....	46
2.10.2	Funktionen und Relevanz der Stakeholderforschung.....	46
2.10.3	Stakeholder-Klassifizierung .....	47
2.11	Stakeholder der Helvetia.....	48
2.11.1	Mitarbeitende .....	48
2.11.2	Versicherungsbroker .....	49
2.11.3	Allgemeine Öffentlichkeit/Bevölkerung .....	50
2.11.4	Wertkongruenz und einzelne Unternehmenserfolgskriterien .....	51
	Haupthypothese Wertkongruenz .....	51
	Haupthypothese: Die Wertkongruenz hat einen positiven Einfluss auf die beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und Commitment und leistet einen Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg. ....	51
2.12	Übersicht aller Hypothesen .....	52
2.13	Hintergründe der Versicherungslandschaft Schweiz .....	54
2.13.1	Relevante Fakten zur Versicherungswirtschaft Schweiz.....	54
2.13.2	Stand der Versicherungsbranche im Jahr 2006 .....	54
2.13.3	Neue Entwicklungen in den Jahren 2007/2008 .....	55
2.14	Hintergründe der Helvetia Schweiz.....	56
2.14.1	Fakten und Zahlen der Helvetia.....	56
2.14.2	Leitbild der Helvetia .....	56
2.14.3	Single Brand Strategie der Helvetia.....	57
2.14.4	Neue Unternehmenswerte der Helvetia.....	57
2.14.5	Vision und Mission der Helvetia.....	59
2.14.6	Bekanntheit und Image 2006 der Helvetia.....	59
2.14.7	Bekanntheit und Image 2008 der Helvetia.....	60
2.14.8	Kundenumfragen Helvetia .....	60
2.14.9	Telefonische Experteninterviews der Helvetia.....	61
2.14.10	Commitment-Umfrage 2006 Helvetia .....	62
2.14.11	Geplante Werteumfrage 2008/2009 Helvetia .....	62



<b>3. Methode.....</b>	<b>64</b>
3.1 Operationalisierung individueller Werthaltungen .....	64
3.1.1 Messbarkeit von Werten .....	64
3.1.2 Werteerhebung mit Rangreihen.....	65
3.1.3 Werteerhebung mit Rating-Skalen.....	66
3.1.4 Individuelle Werte: PVQ von Schwartz et al. (2001).....	66
3.2 Operationalisierung Werte im Unternehmenskontext .....	68
3.2.1 Umfassende Liste allgemeiner Werthaltungen (Renner, 2003) .....	68
3.2.2 Liste von Unternehmenswerten .....	69
3.2.3 Werteerfassungs-Fragebogen und Stichprobe.....	70
3.2.4 Assoziative Erfragung von Unternehmenswerten .....	71
3.2.5 Beurteilung vorgegebener Unternehmenswerte .....	71
3.2.6 Definitive Unternehmenswerteliste der Helvetia .....	72
3.3 Operationalisierung Kernwerte der Helvetia .....	74
3.3.1 Unternehmenswert Vertrauen: Skala von Graeff (1998) .....	74
3.3.2 Unternehmenswert Dynamik: Mobilitätsskala von Dalbert (1999).....	75
3.3.3 Unternehmenswert Begeisterung: D-ILT (van Quaquebeke & Brodbeck, 2006) .....	76
3.4 Operationalisierung Erfolgsfaktoren.....	77
3.4.1 Arbeitszufriedenheit .....	77
3.4.2 Commitment.....	78
3.5 Erhebung potentieller Moderatoren respektive Mediatoren .....	78
3.5.1 Persönlichkeit.....	78
3.5.2 Arbeitsbezogene und biografische Daten.....	80
3.6 Befragungsvorbereitung.....	80
3.6.1 Fragebogenkonstruktion .....	80
Beurteilung der Unternehmenswerte .....	81
Implizite Erhebung der Kernwerte der Helvetia .....	81
Persönliche Werte-Wichtigkeit und individuelle Wertausprägung .....	81
Erfolgsfaktoren und Zusatzinformationen .....	81
3.6.2 Besonderheiten Fragebogen Mitarbeitende .....	82
3.6.3 Besonderheiten Fragebogen Versicherungsbroker.....	82
3.6.4 Besonderheiten Fragebogen allgemeine Bevölkerung.....	83
3.6.5 Übersicht über verwendete Instrumente .....	83
3.7 Befragungsdurchführung.....	84
3.7.1 Pretest und Anpassungen .....	84
Pretest Mitarbeitende .....	84
Pretest Broker .....	84
Pretest «allgemeine Bevölkerung» .....	85
3.7.2 Stichproben-Rekrutierung.....	85
Mitarbeitende .....	85
Versicherungsbroker.....	85
Allgemeine Bevölkerung .....	86
3.8 Auswertungsmethoden .....	86
3.8.1 Berechnung der Wertkongruenz.....	86
3.8.2 Konfirmatorische Faktorenanalyse .....	87
3.8.3 Strukturgleichungsmodelle .....	87

<b>4. Ergebnisse .....</b>	<b>88</b>
4.1 Stichproben .....	88
4.1.1 Rücklauf .....	88
4.1.2 Geschlecht- und Altersverteilung .....	89
4.1.3 Bildung .....	90
4.1.4 Zivilstand .....	90
4.1.5 Logo-Einschätzung .....	91
4.2 Wertebeurteilungen .....	92
4.2.1 Charakterisierung der Helvetia .....	92
4.2.2 Wertewichtigkeiten .....	93
Unternehmensimage .....	93
Unternehmensklima .....	93
Persönliche Wichtigkeit .....	93
4.3 Werte im Unternehmen .....	95
4.3.1 Werteimplementierung: Mitarbeiterrekrutierung .....	95
4.3.2 Werteimplementierung: Kommunikation .....	96
4.3.3 Werteimplementierung: Unternehmenskultur .....	97
4.3.4 Werteimplementierung: Verhaltensrichtlinien .....	98
4.3.5 Identitäts- und Charakterisierungsfunktion .....	98
4.3.6 Stakeholderorientierung: Einheit und Diversifizierung .....	104
4.4 Unternehmenserfolg .....	105
4.4.1 Arbeitszufriedenheit .....	105
4.4.2 Kernwert Vertrauen .....	106
4.4.3 Kernwert Dynamik .....	109
4.4.4 Kernwert Begeisterung .....	110
4.5 Wertkongruenz und Unternehmenserfolg .....	113
4.5.1 Faktoranalyse Commitment .....	114
4.5.2 Faktoranalyse Arbeitszufriedenheit .....	115
4.5.3 Vorgängige Datenanpassungen .....	115
4.5.4 Operationalisierung der Kongruenz .....	116
Kongruenz-Indices und Berechnungsarten .....	116
Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen .....	117
Methodische Implikationen .....	118
4.5.5 Deskriptive Statistiken des Index $D$ .....	118
4.5.6 Korrelation mit Index $D$ .....	119
4.5.7 Reliabilität der quadrierten Differenzwerte .....	120
Charakterisierung .....	121
Gelebte Werte .....	121
Image .....	121
Klima .....	121
4.5.8 Exploratorische Faktoranalyse der quadrierten Differenzwerte .....	122
4.5.9 Begründung zur Skalenwahl .....	123
4.5.10 Konfirmatorische Faktoranalyse mit Strukturgleichungsmodellen .....	124
Charakterisierung .....	125
Gelebte Werte .....	126
Image .....	127
Klima .....	127
4.5.11 Gesamtmodell .....	129
Herleitung des Schlussmodells .....	130
Statistiken der Modellgüte des Schlussmodells .....	131
Zur Interpretation .....	132
4.6 Moderatoren .....	132
4.6.1 Geschlecht (keine Unterschiede) .....	132
4.6.2 Alter (Unterschiede vorhanden) .....	132
4.6.3 Neurotizismus, Führung (keine bis schwache Unterschiede) .....	133
4.6.4 Anstellungsdauer (Unterschiede vorhanden) .....	133
4.7 Zusammenfassung Ergebnisse Hypothesen .....	133

---

<b>5. Diskussion .....</b>	<b>135</b>
5.1 Stakeholdermerkmale .....	135
5.2 Wertewichtigkeiten .....	135
5.3 Werte im Unternehmen .....	137
5.4 Moderierende Faktoren .....	138
5.4.1 Identitäts- und Charakterisierungsfunktion .....	138
5.4.2 Aussendienst versus Innendienst .....	139
5.4.3 Alter .....	140
5.4.4 Bildung .....	140
5.4.5 Nationalität .....	141
5.5 Werteimplementierung .....	141
5.6 Unternehmenserfolg .....	142
5.6.1 Arbeitszufriedenheit .....	142
5.6.2 Commitment .....	143
5.6.3 Stakeholder .....	143
5.7 Werte und Unternehmenserfolg .....	144
5.7.1 Werthaltungen Vertrauen, Begeisterung und Dynamik .....	144
5.7.2 Wertkongruenz und Erfolgsfaktoren .....	145
5.7.3 Moderatoren .....	146
5.8 Theoretische Relevanz und Praxisrelevanz .....	146
5.8.1 Zusammenhang zwischen Werthaltungen und Unternehmenserfolg .....	147
5.8.2 Vorhersage von Konsumentenverhalten .....	147
5.8.3 Reduktion der Fluktuationsrate .....	147
5.8.4 Differenzierung zwischen Stakeholdern .....	148
5.8.5 Identitätsvermittlung .....	148
5.8.6 Synchronisation von Werten und betrieblichen Zusammenhängen .....	149
5.8.7 Erkenntnisgewinn für die Helvetia .....	149
5.9 Ausblick .....	149
5.9.1 Theoretische Implikationen .....	149
Fallstudie .....	150
Werteerfassung .....	150
Angestrebte Wertkongruenz überprüfen .....	150
5.9.2 Weiterführende Forschungsbemühungen .....	150
Erfolgsfaktoren .....	151
Moderatoreffekte .....	151
Diverse Zusammenhänge .....	151
<b>6. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>154</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>165</b>

## Verzeichnis Zusammenfassungen

Zusammenfassung	1: Aufbau eines Wertesystems.....	17
Zusammenfassung	2: Wertefunktionen.....	21
Zusammenfassung	3: Wertebedeutung im Unternehmen .....	25
Zusammenfassung	4: Relevanz der Erforschung von Erfolgsfaktoren.....	28
Zusammenfassung	5: ganzheitliche Werteimplementierung .....	53
Zusammenfassung	6: Kapitel Theorie.....	63
Zusammenfassung	7: Kapitel Methode.....	87
Zusammenfassung	8: Unterschiede zwischen Stakeholdergruppen .....	91
Zusammenfassung	9: Wertebeurteilungen .....	94
Zusammenfassung	10: Kapitel Ergebnisse.....	134
Zusammenfassung	11: Wertewichtigkeiten.....	137
Zusammenfassung	12: Kapitel Diskussion .....	152

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl von Erfolgsfaktoren und relevanten Einflussgrößen .....	31
Tabelle 2: Wichtige Stakeholder der Helvetia .....	48
Tabelle 3: Übersicht aller Hypothesen .....	52
Tabelle 4: Fakten Versicherungswirtschaft Schweiz.....	54
Tabelle 5: vordefinierte Unternehmenswerte der Helvetia.....	58
Tabelle 6: gegenwärtige Beurteilung der Kernwerte.....	60
Tabelle 7: zugeschriebene Attribute Helvetia .....	61
Tabelle 8: potentielle Unternehmenswerte .....	69
Tabelle 9: häufigste, assoziativ genannte Werte .....	73
Tabelle 10: häufigste gut-/bestpassende Werte aus vorgegebener Werteliste .....	73
Tabelle 11: nicht passende Werte .....	73
Tabelle 12: Unternehmenswerteliste Helvetia.....	73
Tabelle 13: Persönlichkeitsdimensionen nach MRS-25.....	79
Tabelle 14: Übersicht verwendeter Instrumente .....	83
Tabelle 15: Stichproben-Rücklauf .....	88
Tabelle 16: Stichprobenmerkmale Geschlecht und Alter .....	89
Tabelle 17: Stichprobenmerkmale Bildung.....	90
Tabelle 18: Stichprobenmerkmale Zivilstand .....	91
Tabelle 19: Wertecharakterisierung Helvetia .....	92
Tabelle 20: Kritische Wertebeurteilung bzgl. Charakterisierung durch «allgemeine Bevölkerung» .....	93
Tabelle 21: Berechnung der Effektstärke bei ANOVA .....	95
Tabelle 22: Gruppenbildung für Eintrittsjahr bei der Helvetia.....	96
Tabelle 23: Korrelationen zwischen Kompetenzbereichen und Beurteilung der Helvetia (nur MA) .....	97
Tabelle 24: Wichtigkeit für Image und Klima und persönliche Wichtigkeit.....	97
Tabelle 25: individuelle Werte und Beurteilung von Unternehmenswerten .....	98
Tabelle 26: Vergleich Werthaltungen des Innen- und Aussendienst .....	99
Tabelle 27: Alterskategorien.....	100
Tabelle 28: Vergleich Alter und Wertewichtigkeit.....	100
Tabelle 29: Vergleich Bildung und Wertewichtigkeit .....	101
Tabelle 30: Vergleich von Nationalität und Wertewichtigkeit .....	102
Tabelle 31: Verteilung Nationalitäten .....	103
Tabelle 32: Verteilung Nationalitäten neu gruppiert.....	103
Tabelle 33: Nationalitäten differenziert und Wertewichtigkeit .....	103
Tabelle 34: Stakeholdergruppen und Kernwerte.....	105
Tabelle 35: Anstellungsdauer und Gesamtzufriedenheit .....	106
Tabelle 36: Statistik für Test Kendall-W.....	108
Tabelle 37: Korrelationen Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	108
Tabelle 38: gelebte Dynamik.....	109
Tabelle 39: individuelle Wichtigkeit Dynamik und Offenheit für Neues.....	110
Tabelle 40: Wichtigkeit Dynamik und Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	110

Tabelle 41: Begeisterung und Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	111
Tabelle 42: Begeisterungsskala .....	112
Tabelle 43: Begeisterung und Arbeitszufriedenheit und Commitment.....	112
Tabelle 44: erklärte Gesamtvarianz von Commitment .....	114
Tabelle 45: erklärte Gesamtvarianz von Arbeitszufriedenheit.....	115
Tabelle 46: Korrelation (individuell vs. Firma) .....	115
Tabelle 47: Operationalisierungsarten für Kongruenzberechnungen .....	117
Tabelle 48: Berechnungsbeispiel des Indexes <i>D</i> auf einer Dimension .....	118
Tabelle 49: quadrierte Differenzwerte .....	119
Tabelle 50: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für quadrierte Differenzwerte .....	119
Tabelle 51: Korrelation Differenzen mit Summenskalen der Erfolgsfaktoren .....	120
Tabelle 52: Korrelationen mit Spearman-Rho .....	120
Tabelle 53: Unternehmenswerte bzgl. unterschiedlichen Unternehmensbereichen* .....	120
Tabelle 54: Exploratorische Faktoranalyse quadrierter Differenzwerte .....	122
Tabelle 55: Skalen quadrierter Differenzwerte verschiedener Unternehmensbereiche .....	123
Tabelle 56: Korrelationen Quadrierter Differenzwerte.....	123
Tabelle 57: Fit-Indices von Strukturgleichungsmodellen.....	124
Tabelle 58: Verifizierung aller Hypothesen.....	134
Tabelle 59: Übersicht Diskussion Potentielle Moderatoren.....	146
Tabelle 60: Übersicht Werteerfassungsinstrumente .....	166
Tabelle 61: Renner-Werteliste.....	167
Tabelle 62: Wertetypen nach Schwartz (1992) .....	201
Tabelle 63: Gefallen und Passung des Helvetia-Logo .....	202
Tabelle 64: Charakterisierung der Helvetia durch Werte .....	203
Tabelle 65: Wertewichtigkeit und Imagevermittlung.....	204
Tabelle 66: Wertewichtigkeit und Unternehmensklima .....	205
Tabelle 67: Persönliche Wertewichtigkeit.....	206
Tabelle 68: individuelle Wichtigkeit von Werten und Image-Beurteilung .....	207
Tabelle 69: individuelle Wichtigkeit von Werten und Klima-Beurteilung .....	209
Tabelle 70: Wertebeurteilung in Abhängigkeit der Nationalität .....	211
Tabelle 71: Kernwerte und Zusammenhänge mit Erfolgsfaktoren.....	212
Tabelle 72: Implikationen quadrierte Differenzwerte .....	214
Tabelle 73: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Charakterisierung.....	215
Tabelle 74: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Gelebte Werte.....	215
Tabelle 75: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Image .....	216
Tabelle 76: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Klima .....	216
Tabelle 77: Exploratorische Faktoranalyse für Charakterisierung .....	217
Tabelle 78: Exploratorische Faktoranalyse für gelebte Werte .....	218
Tabelle 79: Exploratorische Faktoranalyse für Image .....	218
Tabelle 80: Exploratorische Faktoranalyse für Klima.....	219
Tabelle 81: Moderatoreffekte Geschlecht .....	223
Tabelle 82: Moderatoreffekte Alter .....	223
Tabelle 83: Moderatoreffekte Neurotizismus.....	223
Tabelle 84: Moderatoreffekte Anstellungsdauer .....	223

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Werte-Definition für diese Arbeit .....	9
Abbildung 2: Werteeinflüsse .....	10
Abbildung 3: Definition Wertkongruenz.....	11
Abbildung 4: Werte als Leitprinzipien.....	11
Abbildung 5: Begriffsabgrenzung.....	13
Abbildung 6: Zusammenspiel individueller Werte und Unternehmenswerte .....	16
Abbildung 7: Funktionen von Werten.....	18
Abbildung 8: Arten der Erfolgsmessung .....	27
Abbildung 9: Einflussgrößen für Unternehmenserfolg.....	30
Abbildung 10: Organisationales Commitment und betriebliche Zusammenhänge .....	33
Abbildung 11: Affektives Commitment und betriebliche Faktoren.....	35
Abbildung 12: Stakeholderklassifizierung.....	47
Abbildung 13: Einflussfaktoren und Stakeholdergruppen .....	50
Abbildung 14: Wertekreis der Helvetia 2006.....	58
Abbildung 15: Vertrauensbeurteilung in unterschiedlichen Bereichen.....	94
Abbildung 16: Strukturgleichung Wertkongruenz und einzelne Unternehmensbereiche.....	125
Abbildung 17: Strukturgleichung Gelebte Werte .....	126
Abbildung 18: Strukturgleichung Image .....	127
Abbildung 19: Strukturgleichung Klima .....	127
Abbildung 20: Strukturgleichung Wertkongruenz (gekürzt).....	128
Abbildung 21: Strukturgleichungsmodell Wertkongruenz und Wertebeurteilung.....	129
Abbildung 22: Gesamtmodell Wertkongruenz und Erfolgsfaktoren .....	131
Abbildung 23: Durchschnitts-Werteprofil aller Teilnehmenden (N=166) .....	201
Abbildung 24: Faktoranalyse Commitment .....	213
Abbildung 25: Faktoranalyse Arbeitszufriedenheit.....	213
Abbildung 26: Exploratorische Faktoranalyse Charakterisierung .....	213
Abbildung 27: Exploratorische Faktoranalyse gelebte Werte .....	213
Abbildung 28: Exploratorische Faktoranalyse Image.....	213
Abbildung 29: Exploratorische Faktoranalyse Klima.....	213
Abbildung 30: Exploratorische Faktoranalyse Charakterisierung .....	217
Abbildung 31: Exploratorische Faktoranalyse gelebte Werte .....	218
Abbildung 32: Exploratorische Faktoranalyse Image.....	219
Abbildung 33: Verteilung der Differenzwerte einzelner Werthaltungen .....	221
Abbildung 34: Summenskalen Outcome Commitment und Zufriedenheit .....	222
Abbildung 35: Summenskalen Wurzel von unterschiedlichen betrieblichen Bereichen .....	222

# Abkürzungen und Begriffe

ACS	Affective Commitment Scale
AD	Aussendienst(ler)
affektive Komponente	emotionale Einstellung, gefühlsmässige Bewertung eines Einstellungsobjekts
affektives Commitment	Aspekt von organisationalem Commitment
AIC	Akaike Information Criterion, Anpassungsmass beim Strukturgleichungsmodell
Alpha (Cronbach's) $\alpha$	Mass der internen Konsistenz einer Skala
AMOS	EDV-basiertes Programm für Analysen linearer Strukturgleichungsmodellen
Begeisterung	Unternehmenskernwert der Helvetia Versicherungen
BIC	Bayesian Information Criterion zur Qualitätsbeurteilung bei Strukturgleichungen
Big Five-Modell	Persönlichkeitspsychologie-Modell mit 5 Hauptdimensionen der Persönlichkeit
Br	Broker (Makler resp. Versicherungsbroker), Stichprobe in vorliegender Arbeit
CAIC	Consistent AIC (siehe AIC), Indikator bei Strukturgleichungen
CCS	Cognitive Commitment Scale
CFI	Comparative-Fit-Index, Sensitivität gegenüber Verteilungsverletzungen
Charakterstärke	wichtige persönliche und soziale Tugenden
$\chi^2$ -Test	Prüfgrösse zum Vergleich beobachteter und vorgegebener Verteilung
Commitment	Ausmass der Identifikation einer Person gegenüber einer Organisation
Compliance	Einhaltung von Verhaltensmassregeln, Gesetzen und Richtlinien
Corporate Identity	Betriebliche Abstimmung von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild
D	Summe der absoluten Differenzen
$D^2$	Summe der quadrierten Differenzen
D	Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen
d	Effektstärke
df	Freiheitsgrad
D-ILT	Implicit Leadership Theories (mit Adaption auf Deutschland)
Dynamik	Unternehmenskernwert der Helvetia
E	Extraversion (Persönlichkeitsdimension nach Big Five)
Erfolgsfaktor	Wirkgrösse in Bezug auf den Erfolg einer Unternehmung
et al.	et alii (und die übrigen)
Eta	Effektstärke bei Varianzanalysen
F	Prüfgrösse der Varianzanalyse
Faktoranalyse, explorative (EFA)	Multivariate Analyseverfahren zur Datenreduktion, ohne Annahme, wie viele Faktoren einer interessierenden Variable zugrunde liegen
Faktoranalyse, konfirmatorische (CFA)	Multivariate Analyseverfahren zur Datenreduktion mit Überprüfung von vorgegebenen, latenten Variablen
Fallstudie	Erforschung von Einzelpersonen oder Gruppen, ermöglicht explorative und beschreibende Aussagen über Untersuchungsgegenstand
Flow	Gefühl des völligen Aufgehens in einer Tätigkeit
Fluktuation	Austauschrate des Personals in Unternehmen und Eintritts- bzw. Austrittsrate von Personen in eine Organisation oder Gruppe
FLZ	Fragebogen zur Lebenszufriedenheit
G	Gewissenhaftigkeit (Persönlichkeitsdimension nach Big Five)
Gelebte Werte	hier: Unternehmenswerte, die als im Unternehmensalltag «gelebt» angeschaut werden, nach denen gehandelt und miteinander umgegangen wird
Handlungsregulative	gemäss Handlungsmodell Pläne zur Realisierung von Zielen und gleichzeitiger Korrektur von Handlungen durch Rückmeldungen aus der Umwelt
Hard-factors	betriebswirtschaftliche Kenngrössen
Hidden Champions	kleine oder mittelständische Unternehmen, die in ihrem Markt Marktführer sind
ID	Innendienst(ler)
Identifikation	Teil des Identifikationsprozesses (neben Compliance und Internalisation)
Identifikationsvertrauen	personenbezogenes Vertrauen in Bezug auf Wahrnehmung von Ähnlichkeiten einer Bezugsgruppe
Independent	Sammelbezeichnung für kreative Ausdrucksformen, geprägt von gemeinsamer Do-it-yourself-Ideologie
interdependent	gegenseitige oder wechselseitige Abhängigkeit bzw. Dependenz
Internalisation	Teil des Identifikationsprozesses (neben Compliance und Identifikation)
Involvement	Engagement, mit dem sich Konsumenten einem Angebot zuwenden
K	Kontrollgruppe (Stichprobe in vorliegender Arbeit, hier «allgemeine Bevölkerung»)
OCC	Kalkulatorisches Commitment
Kernwert	Werthaltung die im Zuge einer Unternehmensstrategie von entscheidender Bedeutung ist respektive sein soll
KMU(s)	kleine und mittlere Unternehmen, Sammelbezeichnung für Unternehmen
Kognitive Dissonanz	negativ empfundener Gefühlszustand durch nicht miteinander vereinbare Kognitionen (Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche)



Kolmogorov-Smirnov	statistischer nichtparametrischer stabiler Test zur Übereinstimmung zweier Wahrscheinlichkeitsverteilungen
konativ	Absicht bzw. Intention, aus eigenem Antrieb heraus wollend
Konsistenztheoretischer Ansatz	beschäftigt sich mit Kognitionen und deren Beziehungen (irrelevant, konsonant, dissonant) zueinander und Auswirkungen von Dissonanzen auf Verhalten und Einstellungen mit Streben nach Konsistenz (Widerspruchsfreiheit) (vgl. Festinger, 1957)
Kontrollgruppe	psychologische Forschung für den Arm einer Studie gegen den der oder die anderen geprüft werden
Kurtosis	beschreibt die Abweichung des Verlaufs der gegebenen Wahrscheinlichkeitsverteilung zum Verlauf einer Normalverteilung
Längsschnittstudie	Forschungsdesign zur Untersuchung sozialer Wandlungsprozesse. Durchführung und Vergleich der selben empirischen Studie an mehreren Zeitpunkten
Lexikalischer Ansatz	Annahme, dass alle relevanten Persönlichkeitseigenschaften in der natürlichen Sprache vorkommen und im Lexikon der jeweiligen Kultur zu finden sind
M	Mittelwert
MA	Mitarbeitende
Makroebene	Originaldaten statistischer Erhebungen, die sich auf übergeordnete Strukturen beziehen mit unterschiedlicher Verdichtungsstufen, z. B. Gemeinde, Kanton
MDS	Multidimensionale Skalierung. Bündel von Verfahren der multivariaten Statistik zur Prüfung der Unähnlichkeiten von je zwei Variablen
Mikroebene	Originaldaten statistischer Erhebungen, die sich auf Individuen beziehen. Sie sind der Gegensatz zu Makrodaten (Gruppendaten)
MOB (-BG)	Selbstbeurteilungsverfahren mit 20 Items zur Erfassung der beruflichen (B) und geographischen (G) Mobilitätsbereitschaften
Moderator(variabel)	bezeichnet in der Statistik eine Variable C, von der abhängt, wie der Effekt einer Variable A auf eine andere Variable B ausfällt
MRS-25	25 bipolaren Adjektivpaaren, welche die von Big Five postulierten Persönlichkeitsfaktoren abbilden
N	Stichprobengrösse
Ne	Neurotizismus (Persönlichkeitsdimension nach Big Five)
Valenz	Bezeichnung für den individuellen Wert bestimmter Zustände mit Grad der Wichtigkeit und Wünschbarkeit des Zustandes
NEO-FFI	Modell der Persönlichkeitspsychologie, das fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit postuliert NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrung)
normatives Commitment	Akzeptanz der Organisationswerte
O	Offenheit für Neues (Persönlichkeitsdimension nach Big Five)
Objektivität	Gütekriterium, zur Messung der Unabhängigkeit eines Testergebnis bezüglich Durchführung, Auswertung und Interpretation von Testsituationen
OCA	Organisationales Commitment Affektiv
OCB	Organizational Citizenship Behavior; individuelles Verhalten, das freiwillig erfolgt und nicht direkt oder explizit durch die Organisation belohnt wird
OCQ	Organizational Commitment Questionnaire
p	Signifikanzniveau
pclose	p-Wert für den Test der Nullhypothese (Strukturgleichungen)
Pearson	Korrelationskoeffizient oder Produkt-Moment-Korrelation mit dimensionslosem Mass für den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen zwei mindestens intervallskalierten Merkmalen
Phänomenologie	Methodik, die die deskriptiven Aspekte der Wissenschaft gegen die experimentellen und theoretischen Methoden abgrenzt. Bildet Grundvoraussetzung für das Paradigma der Widerspruchsfreiheit zum Beobachtbaren als einzig gesetzmässig zugrundeliegendem Wahrheitsbegriff moderner Wissenschaft
PIMS-Ansatz	Profit Impact of Market Strategies: Sammlung und Auswertung branchenübergreifender Daten und Ableitung von Beziehungen zwischen Unternehmensstrategie und -erfolg
Pretest	Qualitätsverbesserung von Erhebungsinstrumenten vor der Durchführung einer Erhebung durch Ausprobieren vor Erhebungsbeginn
Profile Similarity Indices (PSIs)	Index zur Berechnung von Kongruenzwerten
PVQ	Portrait Value Questionnaire
Querschnittuntersuchung	Untersuchung vieler Individuen zu einem bestimmten Zeitpunkt und Ableitung interindividueller Unterschiede
r	Korrelationskoeffizient
Rangreihen	Sonderform der Ordinalskala: jeder Wert wird nur einmal vergeben
Ratingskalen	geben (gleich grosse) markierte Abschnitte eines Merkmalskontinuums vor
Reliabilität	formale Genauigkeit, bzw. Verlässlichkeit wissenschaftlicher Untersuchungen, Mass für die Replizierbarkeit der Ergebnisse unter gleichen Bedingungen
RIASEC	Interessen-Modell von Holland (1985) im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie mit Initialen der sechs Interessens-Orientierungen

RMSEA	Root mean square Error of Approximation: mittlere Abweichung zwischen Modell und wahrer Population (gehört zu den Strukturgleichungs-Indices)
SD	Standardabweichung
sense of coherence (SOC)	Kohärenzgefühl als globale Orientierung zum Ausdruck vom Ausmass eines Gefühls des Vertrauens
Shareholder-Value	Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (z.B. die Aktionäre bei einer Aktiengesellschaft)
Single Brand Strategie	Fokus auf eine bestimmte Firmenmarke für bessere Identifikation und Wiedererkennbarkeit für Kunden
Soft-factors	zwischenmenschliche Fähigkeiten und Fertigkeiten, die über den beruflichen Erfolg bestimmen (z.B. Persönlichkeit, Motivation, Lernverhalten)
Spearman	Rangkorrelationskoeffizient als parameterfreies Mass für Korrelationen zur Messung der Beschreibungsgüte eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen ohne vorgängige Annahmen über die Wahrscheinlichkeitsverteilung
SPSS	EDV-Programm für statistische Auswertungen
Stakeholder	Person oder Gruppierung, die ihre Interessen wahrnimmt. Prinzip der Stakeholder erfasst Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext und versucht Bedürfnisse der Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen
Strukturgleichungsmodell	statistisches Verfahren zur Prüfung von aufgestellten oder vermuteten Modellen, Verbindung von Methoden der konfirmatorischen Faktorenanalyse, der Pfadanalyse und der Regressionsanalyse
Survival Bias	systematischer Messfehler z.B. bei langfristigen historischen Finanzdatenerhebungen mit Berücksichtigung von nur jenen Unternehmen, die in entsprechender Periode überlebt haben
SVS	Schwartz Value Survey
Systemvertrauen	auf eine Organisation generalisiertes Vertrauen
t	t-Wert des t-Tests
TLI	Tucker Lewis Index (Fit-Indices von Strukturgleichungsmodellen)
V	Verträglichkeit (Persönlichkeitsdimension nach Big Five)
Validität	argumentatives Gewicht einer (vornehmlich wissenschaftlichen) Feststellung, Aussage, Untersuchung, Theorie oder Prämisse
Varianz	Mass, das beschreibt, wie stark eine Messgrösse (genauer eine Zufallsgrösse) «streut». Sie wird berechnet, indem man die Abstände der Messwerte vom Mittelwert quadriert, addiert und durch die Anzahl der Messwerte teilt
Vertrauen	Unternehmenskernwert der Helvetia
vordefinierte Werte	hier: Werte, die von der Geschäftsleitung der Helvetia in Bezug auf eine bestimmte Strategie definiert wurden und zu implementieren sind
W Kendall	Übereinstimmungskoeffizient
wahrgenommene Werte	hier: Werte, die von Mitarbeitenden in Bezug auf die Unternehmung als vorhanden und passend wahrgenommen und deklariert werden
Werteträger	Personen oder Dinge, die bestimmte Werte in sich tragen und diese auch nach aussen kommunizieren
Wertkongruenz	Stimmigkeit zwischen individuellen Werten und Unternehmenswerten

## Abstract d/e

Die Werterelevanz in wirtschaftspsychologischer Hinsicht leitet sich von einer veränderten Sicht der Kunden ab. Diese orientieren sich immer weniger an einzelnen Produkten, sondern identifizieren sich stärker und gesamthafter mit bestimmten Unternehmungen.

Die Werteforschung geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass die Identifikation umso augesprägter ist, je grösser die Stimmigkeit zwischen individuellen Werthaltungen relevanter Stakeholder und den Firmenwerten ausfällt. Der Einfluss dieser so genannten Wertkongruenz auf erfolgsrelevante Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Commitment konnte in vorliegender Arbeit im Rahmen einer Fallstudie bestätigt werden. Abgestützt auf den konsistenztheoretischen Ansatz (Festinger, 1957) wurde mit Strukturgleichungsmodellen bestätigt, dass das Commitment mit der Grösse des eingeschätzten Unterschieds zwischen individuellen Werten von Mitarbeitenden und den Firmenwerten abnimmt. In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit ist von einem vermittelnden Zusammenhang aufgrund eines indirekten Einflusses der Wertkongruenz auf die Arbeitszufriedenheit auszugehen.

Insgesamt weist das Hauptergebnis darauf hin, dass die Wertkongruenz von einer hohen wirtschaftlichen Bedeutung ist. Es konnte bestätigt werden, dass für die Antizipation des Unternehmenserfolgs durch hohes Commitment und hohe Arbeitszufriedenheit unter anderem eine möglichst grosse Annäherung an die Wertestrukturen der interessierenden Stakeholder anzustreben ist.

In zukünftiger Forschung verspricht ein verstärkter Fokus auf Aspekte interkultureller Unterschiede, branchenabhängiger Zusammenhänge sowie generell erhebungstechnischer Fragestellungen weitere Erkenntnisse in Bezug auf eine anzustrebende übergeordnete Wertkongruenz-Theorie.



From a business psychology perspective, the relevance of values derives from an altered customers' point of view. Those orient themselves decreasingly towards individual products, but identify more strongly and holistically with certain companies.

In this context, values research assumes that, the more the relevant stakeholder's individual value systems are consistent with company values, the more distinctive is the identification. In the context of a case study, the present dissertation confirms the impact of the so-called values congruence on success factors such as job satisfaction and commitment. Drawing on the theoretical consistency approach (Festinger, 1957), it was confirmed by means of structural equation models that commitment decreases with the size of the estimated difference between employees' individual values and company values. With regard to job satisfaction, it must be assumed that there is a mediating linkage by virtue of an indirect impact of value congruence on job satisfaction.

Overall, the main result indicates that value congruence is highly relevant from an economic perspective. It could be confirmed that for the purpose of anticipating business success by means of high commitment and high job satisfaction, one should *inter alia* aim at an as high as possible convergence of the interested stakeholders' value systems.

With regard to future research, a strengthened focus on aspects of intercultural differences, sector-specific patterns as well as on methodological questions in general promises additional insights with respect to a desirable, overarching value congruence theory.

***Es gibt Werte, die kann keiner zählen***  
***Erich Kästner***

## 1. Einleitung

Bevor die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit erläutert werden, wird im folgenden Abschnitt eine Übersicht über die Relevanz der Wertethematik und über die Ziele dieser Dissertation gegeben. Am Ende des Kapitels findet sich ein Überblick über den Aufbau dieser Arbeit. Begriffe, die blau eingefärbt sind, finden sich im Begriffsverzeichnis (XVII).

### 1.1 Relevanz der Thematik

Werten kommt im Unternehmenskontext grosse Bedeutung zu, da diese im Sinne einer Identitätsvermittlung ein wichtiger Erfolgsfaktor im Hinblick auf die interne und externe Unternehmenspositionierung für das Unternehmen ist. Die Wertkongruenz - in vorliegendem Kontext verstanden als die Stimmigkeit zwischen individuellen Werten und Unternehmenswerten - liefert Hinweise darauf, wo die Wertestrategie eines Unternehmens Erfolge erzielt und wo allfällige weitere Massnahmen für einen einheitlichen Auftritt getroffen werden können. Die vorliegende Dissertation liefert wichtige Erkenntnisse einerseits zu den gelebten respektive den durch die Unternehmensstrategie vordefinierten Werten im Unternehmen und andererseits zu deren Zusammenhängen mit Erfolgsfaktoren.

Der Grund dafür, dass so viel Gewicht darauf gelegt wird, mittels Werten Gemeinsamkeiten und Unterschiede klarer zu deklarieren, liegt in der heutigen veränderten Sicht der Kunden. Diese fragen oft nicht mehr nur danach, ob die Produkteigenschaften passen, sondern legen das Augenmerk verstärkt darauf, ob das Unternehmen selbst zu ihnen passt. Grundlage für eine Antwort auf diese Frage bilden häufig die eigenen Werte. Damit gilt es insbesondere auch für Unternehmen, nebst der unternehmerischen Vision und den Kernkompetenzen, die eigenen zentralen Werte zu erkennen oder festzulegen und klar zu kommunizieren, um den Zielgruppen ein Identifikationspotential zu ermöglichen. Nicht zuletzt ist es in der Versicherungsbranche – in der die Produkte sich alle ähneln – von entscheidender Bedeutung, sich im Wettbewerb abzuheben. Ein wichtiger Faktor dabei ist, die Wertkongruenz zwischen der eigenen Position und der Wertewelt der Kunden zu prüfen.

### 1.1.1 Praxisrelevanz

Werte wurden oft empirisch erforscht und besitzen in Bezug auf ihren breiten Wirkungskreis im Alltag grosse Praxisrelevanz im Sinne einer wichtigen Einflussgrösse im gesellschaftlichen Gefüge. Dieser Umstand wurde genutzt, um anhand vorliegender Grundlagenforschung konkrete Erkenntnisse für die Praxis abzuleiten. Insbesondere das Marketing und die Personalführung sind Bereiche eines Unternehmens, die Erkenntnisse der Werteforschung praktisch umsetzen (vgl. Maag, 1991) und somit von weiterem Input aus der Forschung profitieren können. Die Praxisrelevanz von Werten im Unternehmenskontext wird in erster Linie darin sichtbar, dass ein zunehmend kritisches Konsumentenverhalten berücksichtigt und zielgruppenspezifisches Marketing besser umgesetzt werden muss. Diese Ziele können durch klarere Differenzierungsmöglichkeiten in Bezug auf verschiedene Stakeholder mit ihren je unterschiedlichen Bedürfnissen erreicht werden.

### 1.1.2 Identitätsvermittlung

Ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg ist die Identitätsvermittlung im Markt. Durch die Fokussierung auf Werte und deren Zusammenhänge mit betriebswirtschaftlichen Faktoren kann eine bessere Positionierung erreicht werden. Nicht zuletzt ist davon auszugehen, dass die wahrgenommene Kongruenz zwischen den Unternehmenswerten und den Werthaltungen der Stakeholder einen positiven Effekt auf deren Unternehmensbeurteilung hat. Aus der Untersuchung von Werten ist es möglich, wichtige Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie die Identitätsvermittlung funktioniert und mit welchen Folgen für das Unternehmen. Diese Annahme untersuchten Tajfel und Turner bereits 1986 mit ihrer Theorie der sozialen Identität, wonach Individuen danach streben, eine positive soziale Identität zu erhalten, beziehungsweise zu verbessern (Tajfel & Turner, 1986).

### 1.1.3 Strategische Nutzbarkeit betrieblicher Zusammenhänge

Durch die steigende Komplexität und Dynamik von Umweltbedingungen wird deutlich, dass langfristiger ökonomischer Erfolg von Unternehmen nicht nur über Beschaffungs- und Absatzmärkte zu erzielen ist, sondern den Einbezug des gesellschaftlichen Umfeldes notwendig macht. In der bisherigen Forschung auf diesem Gebiet wurden zum grössten Teil quantitative Merkmale wie Gewinn oder Rentabilität untersucht. Die vorliegende Dissertation erweitert diese Bemühungen um den so genannten **Soft-Faktor**. In diesem Zusammenhang werden als qualitative Faktoren die Werthaltungen untersucht. Betriebliche Zusammenhänge in Bezug auf relevante Erfolgsfaktoren sollen sichtbar gemacht und für die Unternehmensstrategie berücksichtigt werden können.

## Identifikation von Erfolgsfaktoren

Da die Identifikation von Erfolgsfaktoren im Rahmen der Strategieformulierung ein Kernanliegen für Unternehmen ist, kann die vorliegende Forschung zum Zusammenhang von Werthaltungen mit unterschiedlichen Erfolgsfaktoren einen praxisrelevanten Beitrag leisten. Nicht zuletzt herrscht auch in der Forschung nach wie vor Unklarheit über die wichtigsten und relevanten betrieblichen Erfolgsfaktoren.

In vorliegender Arbeit wurden sowohl eine interne Stakeholdergruppe (Mitarbeitende) als auch zwei externe Stakeholdergruppen (Versicherungsbroker und allgemeine Bevölkerung respektive eine Kontrollgruppe) in Bezug auf **wahrgenommene** respektive **gelebte Werte** (siehe Begriffsverzeichnis) der Helvetia Versicherungen Schweiz untersucht (im Weiteren wird die Bezeichnung der Versicherungsgesellschaft auf «Helvetia» abgekürzt). Dadurch ergab sich ein differenziertes Bild, wie die Helvetia von internen und externen Stakeholdern wahrgenommen wird. Daraus ableitbar werden Anhaltspunkte für eine erfolgsversprechende Wertestrategie und für Optimierungsmöglichkeiten in der Werteimplementierung. Somit kann ein Beitrag an eine geschäftsinterne Synchronisation der Werte, des Verhaltens und der Kommunikation geleistet werden.

## Vorhersage von Konsumentenverhalten

Forscher im Bereich der Marktpsychologie gehen davon aus, dass (individuelle) Werte das Konsumentenverhalten beeinflussen, indem sie die Wünsche und Erwartungen der Verbraucher zumindest teilweise steuern (Kmieciak, 1980). Insgesamt zeichnet sich eine Zunahme eines kritischeren Konsumentenverhaltens ab. Beispielsweise werden Produkte als Statussymbol eingesetzt oder sie leisten einen Beitrag zur Selbstverwirklichung, indem sie auf konkrete und klar umrissene Bedürfnisse abzielen (Windhorst, 1985). Daraus lässt sich wiederum ein Bedürfnis nach mehr Information zum Produkt, eine höhere Bereitschaft zu Reklamation sowie eine verringerte Markentreue ableiten (Raffée & Wiedmann, 1987; Schub, 1985). Nicht zuletzt werden zielgruppenspezifische Hinwendungen zum Verbraucher empfohlen (Beyering, 1985; Meffert, 1994), was hier untersucht wird.

## Fokussierung auf unterschiedliche Stakeholderbedürfnisse

In der Untersuchung werden unterschiedliche Anspruchsgruppen befragt und miteinander verglichen, um der Frage nach speziellen Werthaltungen unterschiedlicher Stakeholder nachzugehen. Einerseits wird überprüft, ob unterschiedliche (interne und externe) Anspruchsgruppen der Helvetia je spezielle und voneinander unterscheidbare Wertmuster aufweisen und andererseits, ob die Resultate Evidenzen liefern, inwiefern Werthaltungen tatsächlich in einem Zusammenhang mit der Beurteilung von Unternehmungen stehen.

Zeigen sich unterschiedliche Wertmuster in Abhängigkeit von unterschiedlichen Stakeholdern, bieten diese zudem eine Unterscheidungsmöglichkeit zwischen verschiede-

nen Anspruchsgruppen, die je andere Bedürfnisse aufweisen. Dadurch würde ein zielgruppenspezifisches Marketing erleichtert. Zum anderen kann ein Beitrag an eine zielgruppenbezogene Werte-Koordination geliefert und damit verbunden können Handlungsempfehlungen zur gezielteren internen und externen Unternehmenspositionierung generiert werden.

### **Reduktion der Fluktuationsrate**

Auch für die Personalführung in Unternehmen werden Veränderungsmassnahmen im Rahmen wichtiger Erfolgsfaktoren diskutiert (von Rosenstiel, 1984, 1986; von Rosenstiel & Stengel, 1987). Dabei wird ein besonderes Gewicht auf die Mitarbeitenden gelegt, da eine unzureichende Arbeitszufriedenheit oder gar eine Arbeitsunzufriedenheit zu hohen Fluktuationen und damit zusätzlichen Kosten führt. Durch Ähnlichkeit der Wertstrukturen von Unternehmen und Mitarbeitenden kann diesen Fluktuationstendenzen entgegen gewirkt werden, indem eine grössere Identifikation mit dem Arbeitgeber ermöglicht wird.

### **1.1.4 Forschungsrelevanz**

Besonders im Zusammenhang mit der Identitätsfindung von Unternehmungen finden sich keine konkreten Studien explizit zur Wertkongruenz und wie diese mit erfolgsrelevanten Betriebsfaktoren zusammen hängt sowie auch keine Untersuchung, die den Zusammenhang von Werthaltungen und der Wahrnehmung und Beurteilung von Unternehmen beleuchtet. Insofern leistet die vorliegende Arbeit einen wichtigen Input auf diesem Gebiet. Werte und Werthaltungen haben einen Einfluss auf das Verhalten und darauf, wie die Umwelt erlebt wird. Somit kommt auch im betrieblichen Kontext den Werthaltungen eine wichtige Rolle zu, da sie die Wahrnehmung respektive Beurteilung einer Unternehmung beeinflussen können. Im Sinne einer Grundlagenforschung wurde so die Beziehung zwischen der Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens durch den Einfluss von Werthaltungen unterschiedlicher Stakeholder untersucht. Mit Hilfe neuer Ergebnisse in diesem Bereich können Schlussfolgerungen gezogen werden, um daraus eine gezieltere Unternehmenspositionierung im Sinne einer adäquaten Wertekommunikation abzuleiten und damit zu einem identitätsstiftenden Auftritt beizutragen.



## 1.2 Forschungsziele

Die Zielsetzung dieser Forschungsarbeit liegt im Wesentlichen darin, den Einfluss von Werten respektive von Wertkongruenz im Speziellen auf einzelne erfolgsrelevante Faktoren des Unternehmensalltags zu überprüfen. Es soll ein empirisches Modell generiert werden, das diese Zusammenhänge klar und verständlich wiedergibt, um daraus Massnahmen für zukünftige strategische Entscheidungen im Bereich von Werthaltungen für die Praxis ableiten zu können. Das Gesamtergebnis der vorliegenden Arbeit versteht sich dabei als Grundlagenforschung im Bereich von Dienstleistungsgesellschaften insbesondere in der Versicherungsbranche und im Speziellen in Bezug auf die Helvetia im Sinne einer Fallstudie. Das Forschungs-Hauptziel kann aufgeteilt werden in folgende Schwerpunkte.

### 1.2.1 Betriebliche Soft-Faktoren und Unternehmenserfolg

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf betriebliche «Soft-Faktoren» als Erfolgsfaktoren und nicht auf die von der vergangenen Forschung häufiger berücksichtigten «**Hard-Faktoren**» des Unternehmenserfolgs. Dabei interessieren besonders «Werthaltungen» im Sinne eines erfolgsinduzierenden Faktors.

### 1.2.2 Untersuchung der Kernwerte

Neben der Erforschung allgemeiner Werthaltungen in der untersuchten Versicherungsgesellschaft wird ein weiterer Schwerpunkt auf die Untersuchung der strategisch vordefinierten Unternehmenswerte **Vertrauen**, **Dynamik** und **Begeisterung** – die so genannten **Kernwerte** der Helvetia – gelegt. Dadurch sollen Aussagen möglich werden, ob und wie die Implementierung von gewünschten Werten erfolgen kann.

### 1.2.3 Operationalisierung und Erreichung von Wertkongruenz

Eine weitere wichtige Zielsetzung dieser Arbeit liegt darin, das in der Literatur immer häufiger vorkommende Konstrukt der Wertkongruenz zu operationalisieren. Die bisherige Forschung in diesem Bereich liefert nur wenig Hinweise, was unter Wertkongruenz verstanden wird und wie sie erfasst werden kann. Neben dem forschungstechnischen Schwerpunkt der Operationalisierung von Wertkongruenz, stellt sich die praxisrelevante Frage, wie eine optimale Wertkongruenz erreicht werden kann. Antworten auf diese Frage sollen ebenfalls durch die vorliegende Arbeit generiert werden.



### 1.2.4 Erkenntnisgewinn für die Helvetia

Zu guter Letzt können neben allgemeinen, forschungstechnisch relevanten Erkenntnissen natürlich auch positive Punkte für die Helvetia und allenfalls auch für andere Versicherungsunternehmen abgeleitet werden<sup>1</sup>.

Einerseits ist mit der Untersuchung eine generelle Standortbestimmung im Sinne einer Strategieüberprüfung in Bezug auf die angestrebte Wirkung der neuen Werte nach innen und nach aussen möglich. Andererseits können aus Erkenntnissen über unterschiedliche Stakeholder marketingspezifische Massnahmen abgeleitet werden. Insgesamt wird sichtbar, in welchen Bereichen Wertkongruenz von Bedeutung ist und inwiefern sie sich auf verschiedene Erfolgsfaktoren auswirkt. Die erhobenen Wertestrukturen im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens ermöglichen eine bessere Abstimmung auf die Positionierungsstrategie der Helvetia, da durch die erkennbaren unterschiedlichen Wertestrukturen einerseits ein besseres zielgruppenspezifisches Marketing (Kommunikation/Produkte) möglich wird und andererseits die interne Kommunikation besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Führungskräfte abgestimmt werden kann.

Insgesamt liefert die Dissertation konkrete Hinweise darauf, wo und mit welcher Bedeutung Wertkongruenz innerhalb und ausserhalb des Unternehmens auftritt und liefert Hinweise für eine optimale Positionierungsstrategie.

## 1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in mehrere Hauptkapitel. Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Rahmenbedingungen erläutert (Kapitel 2). Dieses enthält neben einem Überblick zur Wertetheorie und zum theoretischen Hintergrund von Erfolgsfaktoren die Hypothesen sowie – aus Gründen der Forschungsanlage dieser Arbeit – einen Überblick über die Versicherungsgesellschaft Helvetia. Der dritte Teil dieser Arbeit beschreibt die methodischen Grundlagen (Kapitel 3) und bespricht die verwendeten Instrumente sowie das forschungstechnische Vorgehen von der Generierung relevanter Unternehmenswerte bis zur Konstruktion der Gesamterhebung und deren Durchführung. Im vierten Teil werden schliesslich die Ergebnisse dargestellt (Kapitel 4). Dabei liegt der Fokus auf den vorgängig diskutierten Hypothesen und in einem Gesamtüberblick über die Datenstruktur an sich. Im letzten Teil folgt dann die Diskussion, welche die wichtigsten Punkte der Resultate noch einmal aufgreift und in einen grösseren, forschungstechnisch relevanten Zusammenhang stellt sowie einen Ausblick auf weitere Forschungsbemühungen in diesem Gebiet liefert (Kapitel 5). Im Kapitel 6 findet sich das Literaturverzeichnis und der darauffolgende Anhang (Kapitel 7) enthält zusätzliche und weiterführende Informationen für interessierte Leserinnen und Leser.

---

<sup>1</sup> Der Helvetia Versicherungen wurden die Ergebnisse der Forschungsarbeit zur Verfügung gestellt.

Mit den Hinweisen darauf, dass in dieser Arbeit aus Gründen eines besseren Leseflusses hauptsächlich die männliche Form verwendet wird, wobei ohne klaren Hinweis immer auch die weibliche Form gemeint ist, und neue Begriffe, die sich im Abkürzungs- und Begriffsverzeichnis befinden jeweils bei der ersten Nennung blau eingefärbt sind, wird die Einleitung abgeschlossen.

***Persönliche Werte bestimmen die Werte der Gesellschaft***

***Wirtschaftliche Werte bestimmen über persönliche Werte***

***Autor unbekannt***

## 2. Theoretischer Hintergrund

Wie Werte mit Erfolgsfaktoren zusammenhängen und inwiefern sie einen Beitrag an den Unternehmenserfolg leisten, steht im Zentrum dieser Dissertation. Das Hauptziel liegt dabei im Finden von Zusammenhängen zwischen der Wertkongruenz und einzelnen Unternehmenserfolgsfaktoren. Anschliessend wird daher der Wertebegriff im Allgemeinen definiert und im Speziellen die Wertkongruenz erläutert mit Schwerpunkt auf betriebliche Zusammenhänge. Mit dem Fokus auf Werthaltungen liegt der Kern dieser Arbeit auf qualitativen Merkmalen des Unternehmenserfolgs.

### 2.1 Allgemeiner Wertebegriff

Dieser Abschnitt dient der allgemeinen Einführung in die Wertethematik mit ihren Begriffen und Funktionen, wobei im Speziellen auf die interessierende Kongruenz von individuellen Werten und Unternehmenswerten eingegangen wird.

Der Wertebegriff wird in verschiedenen Wissenschaften thematisiert, so auch in den Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie. Aufgrund unterschiedlicher theoretischer, empirischer und methodischer Ansätze dieser Einzelwissenschaften ist aber kaum ein Konsens über einen verbindlichen Wertebegriff möglich (vgl. Auinger, Böhnisch & Stummer, 2005; Hofstede, 2001; Rothenberger, 1992; Silberer, 1991). Nicht zuletzt finden sich selbst in verschiedenen Teilgebieten der Psychologie unterschiedliche Wertekonzepte (vgl. Pfriem, 2000; Six, 1985). Dementsprechend gilt nach wie vor die Bemerkung von Lewin (1963), dass «in der Psychologie der Ausdruck ‚Wert‘ ein ziemlich unklarer Begriff» sei (vgl. auch Kmiecik, 1976). Da der Wertebegriff für diese Arbeit jedoch von entscheidender Bedeutung ist, muss eine für den aktuellen Kontext geeignete Definition gefunden werden.

Eine gängige auch in der aktuellen Literatur weit verbreitete Definition von Werten verwendet Kluckhohn (1951). Gemäss ihm stellen Werte «Vorstellungen von gesellschaftlich Wünschenswertem» dar. Die detaillierte und vollständige Definition Kluckhohns (1951) lautet wie folgt: «Ein Wert ist eine explizit gemachte oder implizit gelassene Auffassung vom Wünschenswertem, die für ein Individuum oder für eine Gruppe kennzeichnend ist und die Auswahl verfügbarer Handlungsweisen sowie der Handlungsmittel und –ziele beeinflusst». In dieser Arbeit soll diese auch heute noch oft verwendete Definition mit neueren Definitionsversuchen ergänzt werden, um der fortgeschrittenen Forschung in diesem Bereich gerecht zu werden. Während Kluckhohn (1951) also den Fokus auf die Gesellschaft als **Werteträger** und -vermittler richtet, betont Herrmann (1982) mehr den Aspekt individueller Dispositionen. Diese Bedeutung von Wert «als individuelle Bewertung oder Präferenz von Sachverhalten» (Herrmann, 1982) kann als Kennzeichnung einer Persönlichkeitsdisposition, einer Werthaltung oder Wertorientierung angesehen werden. Solche individuellen Werthaltungen oder

Wertorientierungen sind nach Klages (1984) wiederum «verfestigte, situationsübergreifende, objektunspezifische Orientierungsleitlinien» (vgl. Abs. 2.6.5) und nach Herrmann (1982) «interindividuell variierende, zeitlich relativ stabile Neigungen zu individuellen Wertungen».

Barnea und Schwartz (1998) nehmen sowohl die gesellschaftlich orientierte Perspektive von Kluckhohn (1951) auf als auch jene von Herrmann (1982), die individuelle Haltungen mehr in den Fokus rückt. Sie definieren daher Werte (values) als «desirable, trans-situational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in people's lives» (Barnea & Schwartz, 1998; vgl. Abbildung 1). Wie beim Versuch Kluckhohns (1951), verwenden auch Barnea und Schwartz (1998) den Begriff des «Wünschenswerten», weisen jedoch darauf hin, dass Werte an sich als Leitprinzipien dienen. Somit weisen sie zusätzlich eine individuell konnotierte Komponente auf, die als übergeordnetes Prinzip in unterschiedlichen Kontexten wirksam wird und das Verhalten zumindest teilweise steuert. Die Definition von Barnea und Schwartz (1998) soll auch für die vorliegende Arbeit gelten. In dieser Arbeit soll die Betrachtungsweise der Werte als «Leitprinzipien», die menschliches Erleben, Urteilen und Handeln beeinflussen (Feather, 1982), im Vordergrund stehen. Werte lassen sich demnach als relativ generelle oder gesellschaftliche Erwartungsausserungen definieren.

#### Definition Werte

desirable, transsituational goals,  
varying in importance, that serve  
as guiding principles in people's  
lives (Barnea & Schwartz, 1998)

**Abbildung 1: Werte-Definition für diese Arbeit**

Insgesamt ist davon auszugehen, dass Werte im Laufe des individuellen Entwicklungsprozesses erworben werden (Margolin, 2005), da das menschliche Dasein durch Situationen und Beziehungsgefüge (Bezogenheiten der Menschen aufeinander), so genannte «Kontexte» geprägt ist (vgl. Hannover & Kühnen, 2002) und deren Modell der Kontextabhängigkeit). Diese Kontexte machen Prozesse, Dinge und Menschen im Allgemeinen fassbarer. Mit anderen Worten ist der Mensch im Wesentlichen bestimmt von den Bedeutungs- und Ordnungsstrukturen der aktuell gängigen Meinungen einer Gruppe, eines Kulturraumes oder gar der geschichtlichen Epoche, der er angehört. Dadurch ermöglichen Werte eine bessere Orientierung in der Gesellschaft. In diesem Zusammenhang sind Werte als relativ robust anzusehen, die eine stabile persönliche Präferenzordnung bezeichnen (dieser Sachverhalt wird auch abgebildet in der Assimilations-Kontrast-Theorie von Sherif & Hovland, 1964).

## 2.2 Begriff Unternehmenswerte

In Bezug auf die Unternehmenswerte wird eine Abgrenzung gezogen zwischen *gelebten*, *wahrgenommenen* und *vordefinierten Werten* (im Begriffsverzeichnis werden diese Bezeichnungen zusätzlich erläutert). Die gelebten respektive wahrgenommenen Werte zeigen auf, welche Werte der Helvetia zugeschrieben werden und liefern Hinweise auf deren Beurteilung. Die von der Geschäftsleitung der Helvetia vordefinierten Werte in Bezug auf die gewünschte Ausrichtung der Versicherung werden in einem weiteren Schwerpunkt untersucht. Im Zentrum steht dabei die Frage, inwiefern diese als passend für die Versicherungsgesellschaft wahrgenommen werden und inwiefern es Sinn macht, anzustrebende Unternehmenswerte im Sinne eines Top-down-Prozesses «einzuführen».

«Wertorientierung» (in dieser Arbeit zu verstehen als «Werthaltungen» respektive «Werte») wird gemäss Silberer (1991) als «Beachtung von Werten der Organisationsmitglieder und der relevanten Umwelt durch die Unternehmensführung» verstanden. Hier kommt zum Ausdruck, dass sowohl interne (Organisationsmitglieder) als auch externe Faktoren (die Umwelt) einen Einfluss haben und für einen stringenten und erfolgreichen Unternehmensauftritt wichtig sind (vgl. Abbildung 2). Sowohl interne als auch externe Wertorientierungen sind von Bedeutung: Einerseits ist ein innengerichteter Fokus innerbetrieblicher Zusammenhänge in Bezug auf Wertorientierungen wichtig, andererseits aber auch die Aussensicht auf das Unternehmen. Es geht dabei um die Klärung der Frage, welchen Einfluss Werte auf das Verhalten von Menschen in der Unternehmung und in der relevanten Umwelt haben.



Abbildung 2: Werteeinflüsse

## 2.3 Begriff Wertkongruenz

In vorliegender Arbeit ist neben dem eigentlichen Wertebegriff die so genannten «Wertkongruenz» zentral. Gemäss Stromberg (2001) ist diese «die Wahrnehmung von Ähnlichkeit zwischen den eigenen und denjenigen Werteprioritäten der Menschen der Gesellschaft, in der man lebt». Im betrieblichen Kontext lässt sie sich wie folgt umschreiben: Wertkongruenz meint die «Übereinstimmung individueller persönlicher Werte mit den Werten, die durch die Organisation dargestellt [vorgelebt] werden» (Vandenberg, 1994) (vgl. Abbildung 3).

### Definition Wertkongruenz

Übereinstimmung individueller persönlicher Werte mit den Werten, die durch die Organisation dargestellt werden (Vandenberg, 1994)

Abbildung 3: Definition Wertkongruenz

## 2.4 Begriffsabgrenzung und -verwendung

In der sozialwissenschaftlichen Forschung werden oft unterschiedliche Wertebegriffe verwendet. Häufig ist von Werten, Werthaltungen oder Wertorientierungen die Rede. Die begriffliche Abgrenzung bleibt aber in vielen Fällen unklar. In dieser Arbeit interessiert vor allem die soziologische Begriffsverwendung (nicht die sprachwissenschaftliche), wodurch die genannten Begriffe als Synonyme verwendet werden. Dabei wird ein indirekter Zusammenhang zwischen Werthaltungen und der Verhaltenskomponente angenommen. Diese wird durch Werte beeinflusst, jedoch indirekt über Normen, Einstellungen und Ziele des Individuums (vgl. Eagly & Chaiken, 1998; Festinger, 1957; Fishbein & Ajzen, 1975; Schwartz, 1992).

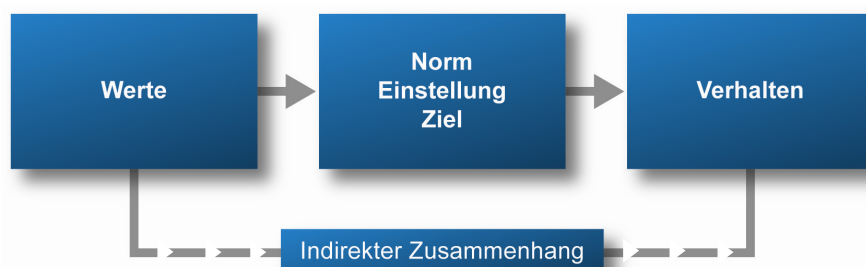


Abbildung 4: Werte als Leitprinzipien

Die Abbildung 4 zeigt den Einfluss der Werte auf Normen, Einstellungen und Ziele eines Individuums auf. Letztere wiederum wirken auf resp. steuern teilweise das Verhalten. Der Zusammenhang zwischen Werten und dem Verhalten ist somit gegeben - in der Grafik angezeigt als vorhandene Verbindung - ist jedoch indirekter Natur.

### 2.4.1 Einstellungen und Überzeugungen

Mit der Frage nach der Abgrenzung der Werthaltungen zu verwandten Konstrukten wie etwa der Überzeugung und der Einstellung hat sich Rokeach (1980) beschäftigt. Das kognitive System der Persönlichkeit sei auf hierarchisch strukturierten Überzeugungen aufgebaut. Diese lassen sich zu Einstellungen zusammensetzen, welche die Menschen wiederum dazu bringen, individuelle Präferenzreaktionen zu zeigen. Einstellungen seien instrumentell mit Werten verknüpft, die definiert seien als «jene sozial geteilten präskriptiven und proskriptiven Überzeugungen bezüglich idealer Verhaltensweisen und Zielzustände der Existenz, die durch Objekte und Situationen aktiviert werden und sie gleichzeitig transzendieren».<sup>2</sup>

Nimmt man diese miteinander verknüpften Begriffe genauer unter die Lupe, sind folgende Abgrenzungen zu ziehen: Einstellungen können gemäss Thurstone (1929; vgl. auch Thurstone, 1967) als «überdauernde Gefühlsqualitäten von Personen gegenüber Objekten» definiert werden, woran sich auch Duncker (1998) anlehnt. Differenzierter definieren Bohner und Wänke (2002) Einstellungen als «a summary evaluation of an object of thought», also die Bewertung eines Objektes. Dies kann beispielsweise eine Person, ein Produkt oder auch eine Ideologie sein. Bereits Allport (1935) fand eine ähnliche Definition für Einstellung. Diese sei ein «seelischer und nervlicher Bereitschaftszustand, der durch die Erfahrung organisiert einen richtenden oder dynamischen Einfluss auf die Reaktionen des Individuums gegenüber allen Situationen und Objekten ausübt, mit denen es [das Individuum] verbunden ist.» Gemäss Allport (1935) handelt es sich also bei einer Einstellung um eine auf Erfahrungen beruhende psychische (Reaktions-)Tendenz. Ein Einstellungsgegenstand wird damit mit Zuneigung oder Ablehnung bewertet. Diese Einstellungen werden in der Wissenschaft in drei Einstellungsbereiche gefasst. Sie enthalten eine kognitive Komponente (Meinungen, Argumente) als bewusste, im Gedächtnis gespeicherte Inhalte. Als zweiten Aspekt gibt es die affektive Komponente (emotionale Einstellung bzw. gefühlsmässige Bewertung gegenüber dem Einstellungsobjekt). Die dritte, konative Komponente bezieht sich auf das Verhalten gegenüber einem bestimmten Einstellungsobjekt (vgl. Mayer & Illmann, 2000).

Werte dagegen können laut Rothenberger (1992) als «Determinanten der Einstellungen» betrachtet werden oder als «persönliche Dispositionen zu Werturteilen». Werte determinieren also nicht nur Verhalten sondern auch selbst wieder Einstellungen. Unzählige

---

<sup>2</sup> Diese Definition von Werten wurde für die Arbeit deshalb nicht gewählt, weil sie insbesondere die Abgrenzung zu unterschiedlichen Begriffen enthält und für das weitere Verständnis von Werten im vorliegenden Kontext wenig zusätzlichen Nutzen bringt, für die Abgrenzung an sich jedoch wichtig ist.



Einstellungen stehen demnach nur einigen Dutzend Werten gegenüber, «die darüber hinaus auch noch breiter und tiefer sind als Einstellungen» (Rokeach, 1980). Werte sind im Vergleich zu Einstellungen also die vergleichsweise ökonomischere Analyseeinheit, da sie gegenüber Einstellungen als allgemeiner und stabiler, in der Anzahl begrenzter und nicht notwendigerweise objektbezogen charakterisiert sind (Nerdinger, 1984).

## 2.4.2 Normen

Neben Einstellungen werden Werte oft auch im Zusammenhang mit Bedürfnissen, Wünschen oder Normen genannt (vgl. Maag, 1991). Insgesamt zeigt sich, dass bei der Entwicklung des sozialwissenschaftlichen Verständnisses von Werten ein normatives Verständnis vorherrscht (vgl. Durkheim, 1961; Parsons, 1974; Weber, 1978). In diesem Abschnitt wird daher die Abgrenzung zwischen Werten und Normen gezogen. «Versucht man Werte und Normen nach den vorhandenen Übereinstimmungen zu kennzeichnen, so haben Normen Verpflichtungscharakter, indem ihre Nichtbefolgung sanktionierbar ist, während Werte sich aus Wünschbarkeit konstituieren» (Maag, 1991, vgl. auch die Definition von Kluckhohn, 1951). Während Werte relativ generelle resp. gesellschaftliche Erwartungsausserungen bezeichnen (vgl. Abs. 2.1), werden unter Normen relativ spezielle Erwartungsausserungen verstanden. Aufgrund ihrer Verbindlichkeit für Verhaltensforderungen werden Normen als Mittel zur Erreichung von Werten betrachtet (Bosetzky & Heinrich, 1985; Eichner, 1981). Im Gegensatz zu Werten werden Normen von aussen an das Individuum herangetragen und stellen Erwartungen einer Gruppe an das Verhalten dar (Rothenberger, 1992) (vgl. Abbildung 5).

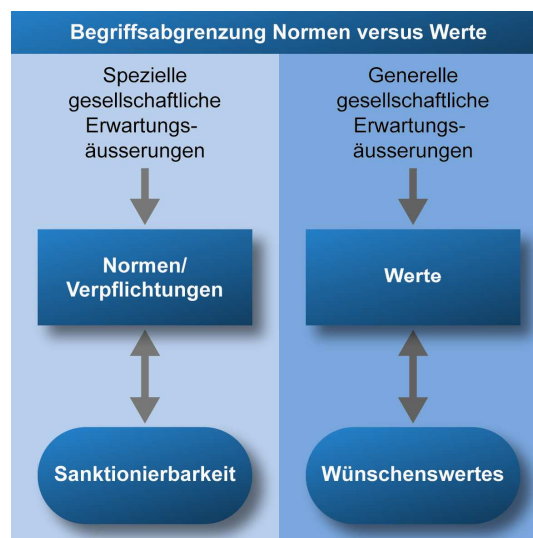


Abbildung 5: Begriffsabgrenzung



### 2.4.3 Werte als Massstab oder als Gut

Ein wichtiger Hinweis gilt der möglichen unterschiedlichen Verwendung des Wertebegriffs auf inhaltlicher Ebene. So taucht der Wertebegriff in wirtschaftlichem Kontext mit zwei unterschiedlichen Bedeutungsstrukturen auf. Einerseits ist von unterschiedlichen Unternehmenswerten und Werthaltungen in der Bevölkerung die Rede, andererseits wird im wirtschaftlichen Kontext auf den Markenwert oder den Unternehmenswert im Gesamten eingegangen.

Es zeigen sich zwei Hauptbedeutungen des Wertebegriffs: Wert als Massstab oder Wert als Gut. Erstere Bedeutung bezieht sich dabei auf ideale Standards zur Beurteilung von Sachverhalten (hier beispielsweise die Unternehmenswerte und Werthaltungen). Dementsprechend entscheiden Werte darüber, welche Handlungsweisen für ein Individuum in einer bestimmten Situation positive oder negative **Valenz** auslösen. So sind sittliche und christliche Verhaltensweisen beispielsweise solche Werte. Sie vereinen unterschiedliche Normen und Überzeugungen in sich und machen eine qualitative Aussage. Die zweite Bedeutung dagegen bezeichnet den Wert eines Objektes (hier beispielsweise den Markenwert), der im Vergleich zu einem anderen Objekt als mehr oder weniger wertvoll beurteilt wird (vgl. Lewin, 1963). Dazu gehören beispielsweise auch sportliche Vergleichsgrößen. Diese Werte sind klar quantifizier- und vergleichbar anhand erzielter Resultate (Zahlenwerte).

In der Regel werden Werte in der Psychologie im Sinne eines Massstabs verwendet, wie dies auch in dieser Arbeit der Fall ist. Werte im hier zgedachten Sinn unterscheiden sich daher vom Wert wirtschaftlicher Güter (vgl. Silberer, 1991). Wird der Begriff «Wert» nicht näher erläutert, ist damit also jeweils Wert im Sinne eines Massstabs gemeint.

## 2.5 Implementierung von Werten im Unternehmen

Die Implementierung von Werten auf unterschiedlichen betrieblichen Ebenen ist entscheidend für eine optimale Unternehmenspositionierung. Es geht darum, sich möglichst eindeutig von der Konkurrenz abzuheben, damit das Unternehmen mit seiner Identität von relevanten Stakeholdern als einmalig erlebt wird. Als Beispiel sei hier die Schadensskizzen-Werbung der Mobiliar Versicherung erwähnt, die ungewohnt humorvolle Werte vermittelt.

Nach einer Übersicht über die Begrifflichkeiten wird nun Bezug genommen auf die Werte im Unternehmenskontext. Im Mittelpunkt des internen Managens von Werten steht die Frage, wie Werte in einem Unternehmen implementiert und gelebt werden können (Staffhorst, 2005). Für eine einheitliche öffentliche Positionierung sollten die Unternehmenswerte auf die Mitarbeitenden und auf die relevante und interessierende Umwelt abgestützt werden.

### 2.5.1 Mitarbeiterrekrutierung

Die Kommunikation von Werten gestaltet sich einfacher, wenn bereits ähnliche Wertestrukturen bei den Mitarbeitenden vorhanden sind. Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Stabilisierung bestimmter Wertestrukturen wäre daher in der Anfangsrekrutierung selbst zu finden. Der effizienteste Weg wäre demnach, bereits bei der Personalauswahl im Unternehmen auf eine gewünschte Wertestruktur bei neu eintretenden Mitarbeitenden zu achten und dessen Wesensmerkmale mit dem Wertesystem der Unternehmung abzugleichen (Hofstede, 2001; Rückle, 1994). Jedoch ist dieser theoretisch plausible und nachvollziehbare Input kaum praktikabel und wird in dieser Form (z.B. anhand eines Fragebogens beim Vorstellungsgespräch zur Werte-Erfassung) kaum umsetzbar sein. Dennoch lässt sich im Zusammenhang mit dieser möglichen Werteimplementierung die erste Hypothese ableiten.

#### Hypothese 1 Mitarbeiterrekrutierung

Gemäss Hofstede (2001) ist es wichtig, von Anfang an auf die Wertestrukturen der Mitarbeitenden zu achten, um sicher zu stellen, dass diese möglichst gut zum Unternehmen passen.

***H 1: Je höher die Wertkongruenz bei neu eintretenden Mitarbeitenden ausgeprägt ist, desto höher ist auch deren anfängliches Commitment.***

### 2.5.2 Wertorientierte Führung

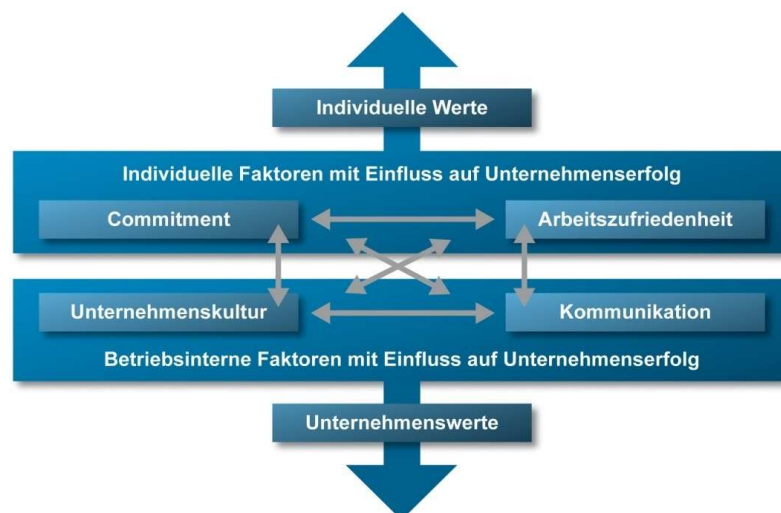
Zur erfolgreichen Implementierung von Werten ist neben Kommunikationsmassnahmen das Verhalten an sich von entscheidender Bedeutung. Insofern kommt den Führungskräften im Sinne von Vorbildern und dem Vorleben von Werten eine wichtige Funktion zur Wertebildung und -verankerung zu. Ein Grund, der für eine wertorientierte Unternehmensführung spricht, ist das so genannte Reichweitenargument, da Werte breit gefächerten Einfluss ausüben und alle beruflichen und privaten Lebens- oder Verhaltensbereiche beeinflussen.

Bei einer wertorientierten Unternehmensführung müssten gemäss Silberer (1991) Werte bzw. Wertesysteme in allen Bereichen der Unternehmung Beachtung finden. Wertorientierte Unternehmensführung (im Sinne von «Führung durch Werte») beinhaltet unter anderem Aspekte der Identifikation und der Auswahl bestimmter Werte sowie der Umsetzung und Kontrolle von Massnahmen zu deren betrieblicher Implementierung (Daxner, Gruber & Riesinger, 2005). Vorgesetzte dienen dabei als «Werteträger», die bestimmte Werte in sich tragen und diese auch nach aussen kommunizieren (Ulrich, 2001). Bei der wertorientierten Unternehmensführung ist es wichtig, nicht nur die «hard factors» (z.B. die Rechnungslegung) mit einzubeziehen, sondern den Fokus auch auf die so genannten «soft factors» (z.B. Verhaltensdispositionen von Mitarbeitenden) zu legen. Wertorientierte Unternehmensführung

versucht also, die Modifikation oder Stabilisierung bestimmter Wertestrukturen zu erreichen. Da die Führungsart für diese Arbeit nicht in einem direkten Zusammenhang mit den Werthaltungen untersucht wird, sondern nur in Bezug darauf wie Mitarbeitende die Führungsperson und deren Werte wahrnehmen, wird dazu keine Hypothese abgeleitet. In Abschnitt 2.6.5 wird die Thematik der Führung nochmals aufgegriffen im Sinne davon, wie Führungskräfte bezüglich ihrer Werte als Vorbilder wahrgenommen werden.

### 2.5.3 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Faktor für die interne Werteimplementierung. Die Definition der Unternehmenskultur von Schein (1995) als «Muster gemeinsamer Grundprämissen» lässt einen Zusammenhang mit den Werten annehmen. Diese Grundsätze im Unternehmen sind bindend und werden an neue Mitarbeitende weiter gegeben (Schein, 1995). Unternehmenskultur kann somit als Wertesystem bezeichnet werden oder auch als Summe der Überzeugungen, Werte und Regeln, die in einem Unternehmen vorherrschen (Berkel & Herzog, 1997). Werte sind tragende Elemente der Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 6).



**Abbildung 6: Zusammenspiel individueller Werte und Unternehmenswerte**

Die Unternehmenskultur weist folgende Funktionen auf: Sie koordiniert bestimmte Abläufe durch gemeinsame Werte und Normen, indem sie Orientierung vermittelt und Komplexitäten (zum Beispiel in Entscheidungsprozessen) reduziert. Zudem integriert sie Gruppen und stiftet Sinn durch die Bildung übergeordneter Kulturen. Diese wiederum verhindern oder vermindern Subkulturen, die nach eigenen Regeln funktionieren und Gefahr laufen, sich zu verselbstständigen. Unternehmenskultur hat zudem eine motivierende Funktion im Sinne eines «Wir-Gefühls», das durch die gemeinsame Basis von Abmachungen und Gepflogenheiten entsteht und unter allen Mitarbeitenden weiter vermittelt wird (Daxner et al., 2005). In all diesen Prozessen sind Werte oder das Wertesystem der Unternehmung von Bedeutung.

## Hypothese 2 Kommunikation

Bei der Werteimplementierung ist es wichtig, sowohl eine inner- als auch eine ausserbetriebliche Sichtweise zu beachten (vgl. Abs. 2.5). Insgesamt sollten die Unternehmenswerte auf die Mitarbeitenden und auf die relevante und interessierende Umwelt abgestützt werden.

Für eine erfolgreiche Implementierung von Werten gilt es, diese vorgängig über verschiedene Kanäle zu kommunizieren und sie so den relevanten «Botschafts-Empfängern» in einem ersten Schritt bewusst zu machen, um die wichtigsten Informationen zu vermitteln und zu verankern. Das Wissen über werterelevante Themen ist dabei von besonderer Wichtigkeit.

***H 2.1: Die Helvetia wird umso positiver beurteilt, je grösser das individuelle Versicherungs- und Strategiewissen von den Mitarbeitenden selbst eingeschätzt wird.***

***H 2.2: Individuell wichtige Werte haben einen direkten Zusammenhang mit der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte.***

## Hypothese 3 Verhaltensrichtlinien

Ähnlich wie bei der wertorientierten Führung im Speziellen im Sinne einer Vorbildsfunktion (vgl. Abs. 2.5.2), ist eine generelle wertorientierte Haltung aller Mitarbeitenden ausschlaggebend, um die gewünschten Unternehmenswerte zu implementieren. Dies bedingt, dass durch konkrete Verhaltensrichtlinien und –massnahmen die Werte «sichtbar» und «erlebbar» werden. Dadurch werden sie in jedem einzelnen verankert und können einen Einfluss auf das Verhalten ausüben.

***H 3: Je mehr die Unternehmenswerte als im Arbeitsalltag gelebt wahrgenommen werden, umso höher fällt das Commitment aus.***

### Zusammenfassung 1: Aufbau eines Wertesystems

Die wertorientierte Unternehmensführung und die Unternehmenskultur mit den damit verbundenen Werten sind wichtige Voraussetzungen zur Implementierung von Werten. Es ist jedoch zu beachten, dass diese Massnahmen von unterschiedlichen externen und internen Determinanten beeinflusst werden, die sich wiederum in den Wertvorstellungen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder manifestieren. Um die kulturelle Identität zu erreichen und zu verankern, ist das Aufbauen eines Wertesystems von entscheidender Bedeutung. Wichtig dabei ist, die Wertorientierung der Mitarbeitenden so zu beeinflussen, dass sie mit den Grundsätzen des Unternehmens übereinstimmt. Gemeinsame Werte sollten in konkreten Massnahmen, also im operativen Bereich, sichtbar werden, um diesbezüglich Konsistenz im gesamten Unternehmen zu erreichen, womit wiederum die Vorbildwirkung von vorgelebtem Verhalten zum Zuge kommt (vgl. Hypothese 3).

## 2.6 Funktionen von Werten

Inwiefern Werte im alltäglichen und im betrieblichen Leben eine Wichtigkeit einnehmen, lässt sich erkennen, wenn man deren Funktionen näher betrachtet. Diese Funktionen lassen sich sowohl auf der **Makro-** als auch auf der **Mikroebene** definieren.

### 2.6.1 Makroebene: Integration und Koordination von sozialen Systemen

Auf der Makroebene dienen Werte vor allem der Integration sozialer Systeme, der Koordination von Handlungen und der Systemstabilität (Pross, 1982). So können Werte beispielsweise dazu dienen, politisches Handeln zu erklären oder zu rechtfertigen, womit für bestimmte Gruppierungen klare Verhaltens- und Denkrichtlinien definiert werden. Dadurch können bestimmte Verhaltensweisen einer konkreten sozialen Gruppe miteinander koordiniert werden. Dies trägt wiederum zur Stabilität der jeweiligen Gruppe bei, da diese durch die übergeordneten Werte als Gruppe erkennbar wird und die Mitglieder sich untereinander zusätzliche Identifikationsmöglichkeiten bieten. Werten liegt also die Funktion zugrunde, die Gesellschaft zu organisieren und in ihr eine gewisse Ordnung und Struktur herzustellen. Auf der Mikroebene hingegen – worauf in dieser Arbeit der Schwerpunkt gelegt wird - steht das Individuum im Mittelpunkt. Dabei kommt verstärkt die handlungstheoretische Perspektive zum Zug. Die hauptsächliche Grundannahme der Handlungstheorie besteht darin, dass die Kommunizierenden als Handelnde angesehen werden. Handeln ist dabei an einem Zusammenhang von Zwecken ausgerichtet, der kulturabhängig ist (Habermas, 1981). Die Abgrenzung zwischen Makro- und Mikroebene ist in Abbildung 7 ersichtlich.

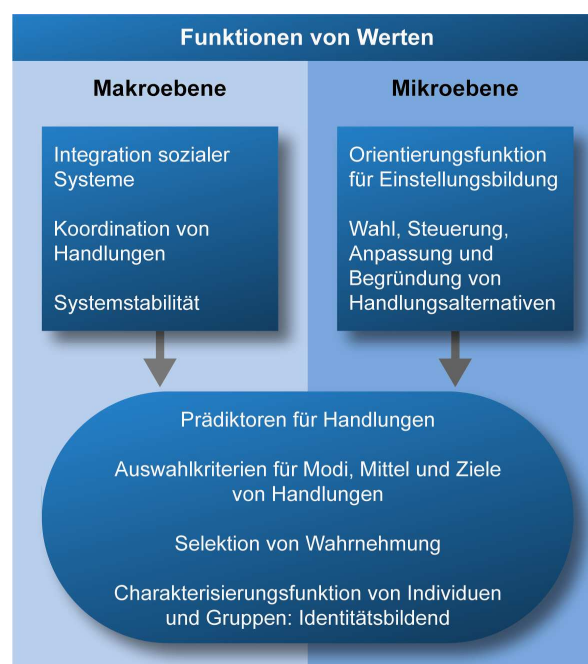


Abbildung 7: Funktionen von Werten

### **2.6.2 Makrotheoretische betriebsexterne Identitätsbildung**

Wendet man die makrotheoretische Betrachtungsweise der Wertefunktionen im betrieblichen Kontext an, sind vor allem firmenexterne Faktoren von Bedeutung. Dazu gehören – grob betrachtet - die Gesellschaft, die Konkurrenz sowie die technologische und wirtschaftliche Entwicklung (Daxner et al., 2005). Möchte man die Unternehmung in diesem Zusammenhang möglichst einheitlich positionieren, sind diese Faktoren im Sinne einer «wertorientierten Öffentlichkeitsarbeit» zu beachten. Aus folgenden Gründen kommt den Werten in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung zu. Wie im innerbetrieblichen Kontext, ist für die Aussenorientierung das Schaffen einer Unternehmensidentität wichtig. Diese wird von unterschiedlichen Stakeholdern wahrgenommen und kann deren Verhalten beeinflussen. Werte leisten einen wichtigen Beitrag zur Bildung einer externen Unternehmensidentität.

Durch eine gemäss Pfriem (2000) zunehmende «kulturelle Aufladung der Ökonomie», wird es für einen positiven Unternehmensauftritt immer wichtiger, kulturell bedingte Werthaltungen zu kennen und in die jeweilige Unternehmensstrategie mit einzubeziehen. Erst so ist es möglich, die Bedürfnisse der Stakeholder zu kennen und ihnen gemäss zu handeln. Gerade im Dienstleistungssektor ist es unumgänglich, sich der äusseren Begebenheiten (gesellschaftliche Entwicklungen und individuelle Präferenzen einzelner Stakeholdergruppen) bewusst zu sein und die Unternehmensstrategie danach auszurichten.

### **2.6.3 Mikroebene: Identitätsbildung, Orientierung und Verhaltenssteuerung**

Neben der übergeordneten, gesamtgesellschaftlichen Perspektive von Wertefunktionen, können Werte auch ein Individuum oder eine Gruppe «charakterisieren, was heissen soll: in ihnen stellt sich eine personale oder kollektive Identität dar» (Thome, 2005). Diese identitätsstiftende Funktion hat für die vorliegende Arbeit besondere Bedeutung.

Aus der Perspektive der Mikroebene haben Werte primär Orientierungsfunktion. Diese zeigt sich im Sinne von Selektion bestimmter Informationen bei der Einstellungsbildung und bei der Entscheidung über Handlungsalternativen. Sie dienen als Auswahlkriterium für Modi, Mittel und Ziele von Handlungen und beeinflussen auch die Selektion von Wahrnehmung und die Beurteilung von Sachverhalten (Thome, 2005; vgl. auch Kmiecik, 1976).

Werte ermöglichen eine Vorhersage von Handlungen (vgl. Feather, 1982; Feather & Newton, 1982; Rokeach, 1980), da sie eine Steuerungsfunktion in Bezug auf das allgemeine Verhalten oder die Wahl von bestimmten Einzelhandlungen aufweisen. Werte haben zudem gemäss Six (1985) eine Anpassungsfunktion bei der Bewältigung von Konflikten und eine Begründungsfunktion für erfolgtes Verhalten. Handlungen können demnach durch Werte interpretiert, kritisiert, erklärt und gerechtfertigt werden. Sie erklären generelle Handlungsdispositionen (z.B. Gewohnheiten) und bestimmte Einzelhandlungen (z.B. Hilfeverhalten).



### 2.6.4 Mikrotheoretische betriebsinterne Identitätsbildung

In dieser Arbeit interessiert insbesondere die mikrotheoretische Perspektive. Nicht zuletzt weil das Unternehmen vor allem von seinen Organisationsmitgliedern lebt und für eine möglichst gute Unternehmenspositionierung durch stimmige «innere Verhältnisse» sorgen muss. Die Hauptannahmen und empirischen Forschungen in diesem Zusammenhang können insbesondere auf die psychologische Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986) abgestützt werden, jedoch ist es im Unternehmenskontext auch sinnvoll, betriebswirtschaftliche Theorien miteinzubeziehen.

Werte haben einen Einfluss auf die kulturelle Identität im Unternehmen und sind wichtig für die Unternehmenspositionierung. Die kulturelle Identität wird dabei verstanden als Zusammenfassung von **Corporate Identity** und Unternehmenskultur. «Corporate Identity» meint eine intendierte, statische als auch dynamische Selbstdarstellung einer Organisation nach aussen und nach innen (Regenthal, 2003). Man geht von der Annahme aus, dass eine Vereinheitlichung der Selbstdarstellung die Positionierung im Markt verbessert und die Mitarbeiterpotentiale in günstiger Weise bündelt. Die «Unternehmenskultur» dagegen bezeichnet die Gesamtheit der gemeinsamen Grundannahmen, Werte und Normen der Mitglieder einer Organisation (Rupf Schneider, 2006). Die Unternehmenskultur wird nach theoretischem Verständnis als wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg angesehen.

Durch identitätsstiftende Prozesse mittels stringenter Corporate Identity kann sich das eigene Unternehmen in der subjektiven Wahrnehmung der relevanten Stakeholder von anderen Unternehmen unterscheiden. Diesen Annahmen liegt das «Social Construction Paradigma» zugrunde, wonach die Existenz einer absoluten Wahrheit für Unternehmen (im Sinne des «social fact paradigm», gemäss dessen Unternehmen nur durch rationale Entscheidungen entstehen) verneint wird. Stattdessen gibt es nur die von einer abgrenzbaren sozialen Gruppe geteilten und auf dem Wege diskursiver Verständigung hergestellten Bilder und Vorstellungen von der Organisation. Von dieser Perspektive aus gesehen, existieren Organisationen nur für und durch die Organisationskultur (vgl. Ebers, 1988).

Es geht also zuerst darum, das Wertesystem einer Unternehmung herauszuarbeiten und zu verankern. Dabei sind sowohl das Verhalten sowie interne und externe Kommunikation Bereiche, welche die Identität, oder anders ausgedrückt, die Kultur sichtbar machen können und die in Grenzen durch die Unternehmensleitung gestaltbar sind (vgl. von Rosenstiel, 1991), wobei es darum geht, mit den Unternehmenswerten ein möglichst einheitliches, konsistentes Wertesystem aufzubauen.

### 2.6.5 Orientierungsfunktion für Mitarbeitende

Wie bereits erwähnt, weisen Werte eine Orientierungsfunktion auf. Werthaltungen sind nach Klages (1984) Bezeichnungen für «verfestigte, situationsübergreifende, objektunspezifische Orientierungsleitlinien». Diese organisieren die Wahrnehmung einer Person - im Sinne eines Systeminputs - und die innere Inputverarbeitung selektiv und regulieren gleichzeitig auch ihr Reaktions- oder Verhaltensschema, den so genannten Systemoutput. Solche Orientierungsleitlinien sind im Arbeitsleben von entscheidender Bedeutung. Die Mitarbeitenden kennen die Gepflogenheiten der Unternehmung und handeln danach. Prozesse werden pro Individuum nach ähnlichem Muster durchgeführt und die Strukturen (z.B. jeweiliger Handlungsspielraum) sind von Anfang an klar definiert und bieten wichtige Leitlinien in Bezug auf die täglichen Arbeitsinhalte und -tätigkeiten.

### 2.6.6 Verhaltenssteuerung nach aussen

Die Wertefunktion der Verhaltenssteuerung ist für Unternehmungen entscheidend. Sie ist vor allem im Hinblick auf den Umgang unter den Mitarbeitenden wichtig, aber auch in Bezug auf das Treffen von wichtigen wirtschaftlich relevanten Entscheidungen in Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern. So kann beispielsweise von der Annahme ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung von Risiken auf sozialer und kultureller Konstruktion beruht, die in den unterschiedlichen Wertvorstellungen der jeweiligen Kultur gründet. Somit ist es zwangsläufig notwendig, diese Risiken im Unternehmen über Kultur, Werte und somit Verhalten zu steuern (Fürst, 2005). So werden jene Entscheidungen getroffen und jene Verhaltensweisen kommen zum Tragen, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens adäquat sind.

#### Zusammenfassung 2: Wertefunktionen

Die wichtigste Erkenntnis aus den theoretischen Überlegungen und Erläuterungen im Rahmen unterschiedlicher Funktionen der Werte bezieht sich darauf, dass Werte als so genannte **Handlungsregulative** fungieren. Werte stehen in einem Zusammenhang mit der Wahl von Verhaltensalternativen. Wie Kluckhohn (1951) erläutert, sind Werte definiert als eine explizite oder implizite für ein Individuum oder eine Gruppe charakteristische Konzeption des Wünschenswerten, welche die Auswahl unter verfügbaren Handlungsarten, -mitteln und -zielen mitbestimmt. Zusätzlich haben Werte einen Einfluss auf die Wahrnehmung von Sachverhalten und damit auf deren Beurteilung. Werte beinhalten viele wichtige Funktionen in Bezug auf übergeordnete gesellschaftliche Strukturen und in Bezug auf das jeweilige Individuum. Sie weisen damit eine grosse Bedeutung für alltägliche Prozesse auf. Nicht zu vergessen ist dabei jedoch, dass Werte oft über zwischengeschaltete Prozesse wie Einstellung und Normen und weniger in direkter Art und Weise auf das Verhalten wirken (vgl. Abs. 2.4).



## 2.7 Funktionen von Wertkongruenz

Nachdem die Werte und deren Funktionen sowohl in allgemeiner gesellschaftlicher Hinsicht als auch im innerbetrieblichen und ausserbetrieblichen Kontext betrachtet wurden, wird nun der Blick wieder auf die Wertkongruenz gerichtet, um deren Funktionen zu betrachten.

### 2.7.1 Identitätsbildung, Orientierung und Verhaltenssteuerung

Die Wertkongruenz ist als Spezialfall der Werthaltungen an sich zu betrachten und vereint ebenfalls diverse regulative Funktionen in sich. Die vorgängig diskutierten Funktionen der Werte im Allgemeinen müssen auch für die Wertkongruenz gelten, da sie das Mass an Werteübereinstimmung bezeichnet. Ein grosses Ausmass an Kongruenz kann auf die Integration sozialer Systeme positiv einwirken, sie vermittelt Orientierung, kann das Verhalten beeinflussen im Sinne von Konventionen und Leitprinzipien innerhalb einer Gruppe und steht damit in einem wichtigen Zusammenhang mit der Identitätsbildung (Wagner, 2006). Fasst man diese Funktionen zusammen, ergibt sich eine Hauptfunktion der Wertkongruenz, die für die Gesellschaft von entscheidender Bedeutung ist nämlich im Sinne einer Gruppenzugehörigkeit. Die Wertkongruenz nimmt insgesamt wichtige Funktionen des Zusammenlebens und -arbeitens ein. Stromberg (2001) erklärt dies wie folgt: «Wahrgenommene Inkongruenzen zwischen eigenen Werthaltungen und den in der Gesellschaft als relevant erlebten Anforderungen an Verhalten gehen einher mit Gefühlen der Nicht-Passung, eines fehlenden ‚Fits‘ zwischen der Person und ihrem [kulturellen] Umfeld». Dabei ist zu beachten, dass die Wahrnehmung von Kongruenz zwischen eigenen Werthaltungen und denen des jeweiligen Umfeldes (in der Freizeit oder der Arbeitszeit) nur dann Auswirkungen auf das subjektive Wohlbefinden haben kann, wenn die betreffenden Werte von hoher Wichtigkeit für die Person sind. Dabei stellt sich die Frage, was die Wahrnehmung von Wertkongruenz beeinflusst. Stromberg (2001) vermutet, dass die Wahrnehmung von Wertkongruenz neben demographischen Variablen von der Form des Selbstbildes abhängt, wie mit folgender Hypothese geprüft werden kann.

#### Hypothese 4 Identitäts- und Charakterisierungsfunktion

Wie Thome (2005) bemerkt, können Werte ein Individuum oder eine Gruppe charakterisieren, wodurch sich eine personale oder kollektive Identität entwickelt (vgl. Kristof (1996) und die «Theory of work adjustment»). In Bezug auf diese Identitätsfunktion als eine der Hauptfunktionen von Werten werden folgende Hypothesen (Hypothesen 4.1 – 4.4) aufgestellt.

**H 4.1:** *Angestellte des Innendienstes der Helvetia unterscheiden sich signifikant in der Werteausprägung von Mitarbeitenden des Aussendienstes.*

Diese Hypothese lässt sich ableiten auf dem Hintergrund bestimmter Persönlichkeitsmerkmale, die in bestimmter beruflicher Umgebung gehäuft auftreten.

In diesem Zusammenhang ist das **RIASEC**-Modell von Holland (1985) zu nennen, der davon ausgeht, dass bestimmte Berufe oder Tätigkeitsgebiete bestimmte Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale verlangen, so dass im jeweiligen Beruf immer bestimmte Persönlichkeitstypen vorherrschen. Im Hinblick auf das RIASEC-Modell besitzen Personen in unterschiedlichen Tätigkeitsgebieten also auch unterschiedliche Fähigkeiten und Einstellungen, was sich wiederum auf die Ausprägung einzelner Werthaltungen auswirken sollte. In Bezug auf die Stichprobe der Broker ist davon auszugehen, dass der so genannte «Enterprising-Typ» von Bedeutung ist. Menschen dieser Art verstehen sich selbst als starke, männliche Führungspersönlichkeiten. Charakteristisch sind ausgeprägte kommunikative Kompetenzen und Freude an Konkurrenzsituationen. Die beruflichen Präferenzen liegen im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, explizit erwähnt wird dabei beispielsweise der Beruf des Versicherungsvertreters.

***H 4.2: Ältere Personen unterscheiden sich signifikant von jüngeren vor allem in ihren unterschiedlichen Gewichtungen von Werten wie Dynamik und Tradition.***

Diese Hypothese gründet auf der alltagspsychologischen Annahme, dass Tradition bei älteren Generationen als wichtiger empfunden wird, da diese Sicherheit gibt und Dynamik dagegen aufgrund altersbedingten Einschränkungen abnimmt. Es gilt jedoch auch zu überprüfen, inwiefern die theoretischen Belege auch im Sinne von «robusten» Werten (gemäss Aussage von Rokeach, 1973: «Werthaltungen beschreiben eine relativ stabile persönliche Präferenzordnung») nachgewiesen werden können und somit allenfalls über die Zeitspanne hinweg wenig Unterschiede in der Wertebeurteilung festgemacht werden können.

***H 4.3: Der Bildungsstand hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Wertausprägungen vor allem was die Werte Erfolg und Leistung angeht.***

Es ist anzunehmen, dass Personen mit höherer Bildung aufgrund eines bestimmten Leistungsmotivs respektive aufgrund einer grösseren Gewichtung auf den Wert «Erfolg» in diesen beiden Ausprägungen zahlenmässig höhere Werte aufweisen.

***H 4.4: Die Nationalität einzelner Personen hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Wertausprägungen vor allem von Swissness und Leistung.***

Die kulturelle Bedingtheit (Schlöder, 1993) von Wertunterschieden lässt vermuten, dass gerade in Bezug auf die Werthaltung «Swissness» im Vergleich mit anderen Nationen unterschiedliche Ausprägungen von Wichtigkeiten auftreten. Gemäss interkultureller Forschung durch Schlöder (1993) kann die Stärke der in einer Bevölkerung vorhandenen Werte Aufschluss über die inhaltliche Beschreibung der nationalen Identität geben (De Mooij, 1994).

### 2.7.2 Betriebsexternes Bindeglied zwischen Einheit und Diversifizierung

Der Wertkongruenz kommt in wirtschaftlicher Hinsicht eine wichtige Bedeutung zu. Unternehmen stehen nämlich mehr denn je vor der Herausforderung, die Balance zu finden zwischen einer Einheit, die Gemeinsamkeit repräsentiert und einer differenzierten Positionierung, welche Unterschiedlichkeit postulieren soll. Mit Gemeinsamkeiten sind beispielsweise Synergieeffekte, Zentralisation, Standardisierung und Qualitätssicherung gemeint, während Unterschiedlichkeit Regionalität, Flexibilität, Kreativität, Individualität und Ähnliches betont. In diesem Dilemma kommt der Wertkongruenz eine wichtige Rolle zu. Einerseits ermöglicht sie eine einheitliche Unternehmenspositionierung, sowohl intern durch die Unternehmenskultur und die damit verbundenen Kommunikations- und Verhaltensgepflogenheiten als auch nach aussen, indem das Unternehmen sich in der Öffentlichkeit stringent durch bestimmte Botschaften und Verhaltensweisen positioniert und dementsprechend als unverkennbare Einheit betrachtet wird. Hier nimmt die Wertkongruenz eine Doppelfunktion ein. Im selben Mass, wie sie eine Einheit kommunizieren kann, ist es durch sie auch möglich, sich von anderen Unternehmungen abzuheben. Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten.

#### Hypothese 5 Einheit und Diversifizierung

Die Idee «der gesellschaftlichen Exponiertheit von Unternehmungen» (Bekmeier-Feuerhahn & Weinberg, 2004) macht die Kernbedeutung der Stakeholderorientierung deutlich. Unterschiedliche Stakeholder treten mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Forderungen an eine Unternehmung heran, wodurch diese gezwungen ist, sich auf diese unterschiedlichen Anforderungen einzulassen, ohne im selben Zuge andere Stakeholder zu verärgern oder zu benachteiligen. Die Unternehmung muss dazu in erster Linie die unterschiedlichen relevanten Stakeholder und deren Strukturen respektive Bedürfnisse genau kennen, um einen langfristig erfolgreichen Unternehmensbetrieb zu gewährleisten. Damit eine Unternehmung erfolgreich auf dem Markt bestehen kann, muss diese ein Identifikationspotential für ihre unterschiedlichen Stakeholder bieten und sich gleichzeitig von Konkurrenzunternehmen im Sinne von speziellen und individuellen Lösungen abheben. Im Sinne eines angestrebten Kohärenzgefühls (Antonovsky, 1997), ergibt sich in Bezug auf Beobachtungen innerhalb derselben Stakeholdergruppe folgende Hypothese.

***H 5.1: Innerhalb der gleichen Stakeholdergruppe zeigen sich Ähnlichkeiten in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.***

In diesem Zusammenhang kann im Sinne einer unterschiedlich starken Ausprägung an Involvement (Sherif et al., 1965) die Folgehypothese in Bezug auf Unterschiede zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen abgeleitet werden.

***H 5.2: Im Vergleich zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen zeigen sich Unterschiede in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.***

Beide Hypothesen lassen sich auch durch das vorgängig diskutierte RIASEC-Modell erklären (Holland, 1985). Dessen Grundannahme der beruflichen Passung mit persönlichkeitsabhängigem Verhalten und Einstellungen kann in Bezug auf unterschiedliche voneinander abgrenzbare Personengruppen angewandt werden, mit der Vermutung, dass unterschiedliche Berufspersönlichkeiten auch unterschiedliche Wertewichtigkeiten besitzen.

### **2.7.3 Betriebliche Verhaltensregulation**

Wertestrukturen innerhalb eines Unternehmens sollten möglichst miteinander kongruent sein. Unterscheiden sich die Werte von Individuen und Organisationen in einem sehr hohen Ausmass, so wird dies auf einen längeren Zeitraum gesehen zu gesundheitlichen Problemen führen, da die **kognitive Dissonanz** zwischen organisationalen und individuellen Werten nicht reduziert werden kann. Dementsprechend kommt den wahrgenommenen und gelebten Werten in einer Unternehmung grosse Bedeutung zu. Sowohl die klassischen Organisations-theoretiker als auch zeitgenössische Forscher haben erkannt, dass hilfreiches und kooperatives Verhalten notwendig ist für ein effektives Funktionieren von Organisationen (Korsgaard, Meglino & Lester, 1997). Dabei wird davon ausgegangen, dass sich dieses Verhalten an bestimmten Werten orientiert (Eisenberg & Miller, 1987). Gemäss Mc Neely und Meglino (1994) bestimmen diese Werte das prosoziale Verhalten in der Organisation insgesamt stärker als Belohnungen oder die wahrgenommene Gerechtigkeit der Organisation.

Insgesamt gilt zu beachten, dass sich bei der Wertediskussion Innen- und Aussenorientierung einer Unternehmung nicht trennen lassen, da alle Massnahmen gegenüber der Öffentlichkeit und den Kunden auch von den Mitarbeitenden rezipiert werden und alle internen Massnahmen über das Verhalten der Mitarbeitenden auch auf die Umwelt wirken (vgl. Abs. 2.2.3 und Apitz, Gäbler, Holz, Poth & Wieczorek, 1989). Kulturelle Identität umschliesst sowohl nach innen gerichtete Konzepte, die den kulturellen Kern als Werte und Normen identifizieren als auch die extravertierten Ansätze, die nach wie vor die Kommunikation als zentralen Bestandteil der kulturellen Identität ansehen. Bei der Positionierung geht es also darum, sich möglichst eindeutig von der Konkurrenz abzuheben, damit das Unternehmen mit seiner kulturellen Identität bei den relevanten Stakeholdern als einmalig erlebt wird.

#### **Zusammenfassung 3: Wertebedeutung im Unternehmen**

Werte beeinflussen die Auswahl verfügbarer Handlungen und Ziele und sind zentral für das kooperative Handeln in Organisationen (Spiess, 2000). Dies kommt besonders im Zusammenhang mit Aspekten der Einstellungsbildung und der Entscheidungen über Handlungsalternativen zum Tragen, was für den Unternehmensauftritt von grosser Bedeutung ist.

## 2.8 Begriff und Messung von Unternehmenserfolg

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie Werte auf den Unternehmenserfolg wirken können. Der Unternehmenserfolg setzt sich zusammen aus unterschiedlichen betrieblichen Faktoren. Im Zuge steigender Komplexität und Dynamik im Rahmen sich ändernder Umweltbedingungen (Globalisierung, gesellschaftlicher Wertewandel, Pluralismus) muss wirtschaftliches Handeln vermehrt das gesellschaftliche Umfeld berücksichtigen und den bisherigen Fokus auf Beschaffungs- und Absatzmärkte erweitern, um Erfolg zu erzielen (Bekmeier-Feuerhahn & Weinberg, 2004). Konzentrierte man sich früher mehr auf die quantitativen Erfolgsfaktoren wie Gewinn und Rentabilität, werden in jüngster Zeit daher immer öfter auch qualitative Merkmale untersucht. Dazu gehören z.B. die Werte. Wie Werte mit anderen Erfolgsfaktoren zusammenhängen und in welchen Wirkgefügen sie einen Beitrag an den Unternehmenserfolg leisten können, steht im Zentrum dieser Dissertation. Dazu findet sich nachfolgend ein Abschnitt zu den Begrifflichkeiten des «Unternehmenserfolgs». Daraufgehend werden konkrete Zusammenhänge zwischen Werten und Unternehmenserfolg aufgezeigt.

Die Hauptannahme der Forschung im Bereich von Erfolgsfaktoren geht davon aus, dass es Steuerungspraktiken gibt, die Unternehmen im Wettbewerb erfolgreicher werden lassen und verfolgt damit das Ziel, relevante Faktoren zu eruieren, die einen Beitrag an den Unternehmenserfolg leisten und damit zu einer besseren Positionierung des Unternehmens beitragen (Haenecke, 2002; Wolff, Hermann & Niggemann, 2004). Diese Erfolgsfaktoren sind im Unternehmen selbst als interne Faktoren oder im Umfeld der Unternehmen als externe Faktoren angelegt. Ein wesentliches Anliegen der strategischen Unternehmensführung ist es also, die internen Ressourcen mit den externen Rahmendaten so zu verknüpfen, dass die langfristigen Ziele und Werte des Unternehmens in möglichst hohem Masse realisiert werden. Die Identifikation von Erfolgsfaktoren ist aus diesem Grund ein Kernanliegen im Rahmen der Strategieformulierung für Unternehmen (Petersen, 2003). Um eine adäquate Wahl von Erfolgsfaktoren zu gewährleisten und für diese Arbeit zu begründen, wird zuerst geklärt, was unter Unternehmenserfolg überhaupt gemeint ist und wie dieser zu messen ist. Anschliessend wird auf die Kritik an Forschungsbemühungen in diesem Bereich, aber auch auf deren Relevanz eingegangen.

Es gestaltet sich schwierig, Unternehmenserfolg klar abzugrenzen und zu definieren, da Erfolg wirtschaftlich, organisationsbezogen oder qualifikatorisch beschrieben werden kann und somit eine sehr heterogene und vielseitige Struktur aufweist. So kann man sich einerseits auf buchhalterische Zahlen wie zum Beispiel Kosten und Umsätze konzentrieren. Andererseits können auch jene Faktoren dazugerechnet werden, die direkt oder indirekt auf das Rechnungswesen Einfluss haben und somit ebenfalls zum Erfolg beitragen. Dazu gehören Faktoren wie Motivation der Mitarbeitenden, Erhöhung der Produktivität oder Flexibilität und Veränderungen der gesamten Unternehmensorganisation.

Zusammenfassend lässt sich Unternehmenserfolg definieren als «positives Ergebnis unternehmerischen Handelns, das in qualitativer oder quantitativer Form gemessen wird» (Pascoe, 2004). Auch die Erfolgsmessung kann also auf zwei Arten durchgeführt werden: sowohl in quantitativer und als auch in qualitativer Form (vgl. Abbildung 8). Mit quantitativer Erfolgsmessung ist jene Erfolgsrechnung gemeint, die einen Massstab nach bestimmten Kriterien wie beispielsweise dem Jahresüberschuss, dem zu versteuernden Einkommen oder dem Betriebsergebnis definiert. Tatsächlich greift man in der Regel für die Erfolgsrechnung auf einfache betriebswirtschaftliche Kenngrößen (Gewinn, Rentabilität, Umsatz) in Brutto- oder Nettoausprägung zurück (Wolff et al., 2004). Die empirische Identifikation dieser exogenen Erfolgsfaktoren stützt sich auf Ergebnisse von direkten «Expertenbefragungen» oder wählt den Umweg von Sekundäranalysen.



**Abbildung 8: Arten der Erfolgsmessung**

In den 80er Jahren stand die quantitativ-explorative Suche nach strategischen Erfolgsfaktoren mit Hilfe multivariater statistischer Methoden im Vordergrund. So identifizierte Patt (1988) in seiner im deutschen Sprachraum richtungweisenden Arbeit im Bereich des Bekleidungsfachhandels zehn quantitative Erfolgsfaktoren: Präsentation, Zielgruppenstrategie, Wettbewerbsstärke, Personal, Grösse, Erlebnisorientierung, Stammkundenanteil, Überschaubarkeit, Nutzung von Systemen, Leistungs- und Öffentlichkeitsorientierung. Aufgrund der Anzahl dieser einbezogenen Variablen und ihrer Operationalisierung konnten zahlreiche neue Impulse für die Forschung geliefert werden (vgl. Haenecke, 2002). In den 90er Jahre wurde dann die Suche nach «neuen» Erfolgsfaktoren über Expertenbefragungen verstärkt.

Trotz vorangehend angetönter Erfolge in der Forschung im Sinne der Begriffsabgrenzung und der Messung des Unternehmenserfolgs (oder zumindest von einzelnen Erfolgsfaktoren) gibt es einige kritische Stimmen in Bezug auf diesen Forschungszweig, da nach wie vor Unklarheit über die relevanten Erfolgsfaktoren herrscht. Wagner (1999) gibt



dieser Kritik ein deutliches Gesicht: «Je mehr ich empirische Studien lese, umso mehr leuchtet mir ein, dass man sich um ernsthafte Gefährdung eines seriösen empirischen Arbeitens sorgt». Und auch Nicolai und Kieser (2002) lassen an den bisherigen Forschungsbemühungen im Bereich der Erfolgsfaktoren kaum ein gutes Haar: «Auch die Erfolgsfaktorenforschung lässt sich problemlos in die Reihe empirischer Fließbandproduktionen einordnen, von denen viele noch nicht einmal dem methodischen Einmaleins gerecht [werden]». Hauptproblem in diesem Forschungsgebiet seien Probleme des empirischen Arbeitens kombiniert mit untersuchungsspezifischen Besonderheiten. Es entstehe ein **Survival Bias** im Sinne eines systematischen Messfehlers (siehe auch Begriffsverzeichnis) durch einen Selbstselektionsmechanismus, da nur jene Unternehmen untersucht werden können, welche «überlebt» haben und sich somit mehr oder weniger erfolgreich im Markt halten konnten (Wolff et. al, 2004). Es sei nicht «die multiple Kausalität des Unternehmenserfolges» an sich (Haenecke, 2002) sondern «die Erfolgsfaktorenforschung selbst», die den Erklärungsgehalt ihrer Erfolgsfaktorenansätze beschränke (Ahlert, Evanschitzky & Hesse, 2005; Gmür & Schwerdt, 2005; Mankiw, 2004; Nicolai, 2004; Nicolai & Kieser, 2002; Varadarajan, 2003; Wolff et al., 2004).

Trotz Kritik ist die Erforschung potentieller Erfolgsfaktoren von Bedeutung, da sie für die Wirtschaft mit grosser finanzieller Attraktivität verbunden ist. Diller und Lücking (1993) kommen zu folgendem Ergebnis: «Der Versuch, die Erfolgsfaktorenwahrnehmung vor dem Hintergrund verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse zu interpretieren, erweist sich als fruchtbar.» Aufgrund ihrer begrenzten Informationsverarbeitungskapazität würden Manager zur Bewältigung ihrer Informationsüberlastung die Umwelt nur noch simplifizierend wahrnehmen. Empirisch abgestützte Ergebnisse würden ihnen dazu dienen, «jene kognitiven Schemata zur Interpretation der Umwelt aufzubauen, die dazu benutzt werden können, die Umweltambiguität abzubauen, und die handlungsleitenden Charakter besitzen» (Ahlert et al., 2005). Die Erforschung von Erfolgsfaktoren besitzt also trotz Kritik das Potenzial, für die Praxis relevante Handlungsempfehlungen ermitteln zu können. Insbesondere die zweistufige Vorgehensweise bei der Erkenntnisgewinnung, bestehend aus explorativer Vorstudie und konfirmatorischer Hauptuntersuchung, hat sich bei der Überwindung der ausgeführten Kritikpunkte bewährt (vgl. auch Hesse, 2004).

#### **Zusammenfassung 4: Relevanz der Erforschung von Erfolgsfaktoren**

Zusammenfassend bleibt zu bedenken, dass aufgrund wissenschaftlicher Mängel nach wie vor ein Bedarf an Anhaltspunkten und Hinweisen zu Ursachen des Unternehmenserfolges besteht. Umso mehr sollte die wissenschaftliche Forschung durch Veröffentlichungen relevanter Ergebnisse in Bezug auf Erfolgsfaktoren dazu beitragen, dass die Urteilsfähigkeit von Führungspersonen in Unternehmen in dieser Hinsicht verbessert wird (Wolff et al., 2004).

## 2.9 Auswahl von Erfolgsfaktoren

Die zentrale Frage in den Unternehmenserfolgs-Forschungsbemühungen lautet stets: Was hängt wovon ab? Zahlreiche Studien zeigen Zusammenhänge zwischen unterschiedlichsten Erfolgsfaktoren auf. Eine Zusammenstellung soll zeigen, wie vielseitig und komplex das Wirkgefüge der potentiellen Erfolgsfaktoren ist. Bei der Recherche lag der Fokus vor allem auf qualitativen Faktoren, da die Unternehmenswerte an sich in diesen Bereich gehören.

### 2.9.1 Theorien der Erfolgsfaktoren

Die Erforschung von Erfolgsfaktoren entwickelte sich zu Beginn der 1960er Jahre einerseits aufgrund zunehmender Marktsättigungstendenzen und andererseits als Folge starker Turbulenzen, ausgelöst durch den Ölpreisschock (Schneider, 1991). Einer der ersten Ansätze, Steuerungsgrößen «herauszufiltern» und diejenigen Merkmale zu identifizieren, die das «wirklich Besondere an den besonders erfolgreichen Unternehmen» (Rudolph, 1996) ausmachen, war die Studie von Peters und Waterman (1983) «In search of excellence». Die Arbeit hat «als Weltbestseller das Denken von Managern, Unternehmensberatern und wahrscheinlich auch Wirtschaftswissenschaftlern beeinflusst» (Rudolph, 1996). Peters und Waterman (1983) hatten als Mitarbeiter der Unternehmensberatungsfirma McKinsey in ihrer Untersuchung bei 62 erfolgreichen und als innovativ anerkannten amerikanischen Unternehmen mit Umfragen und Prüfung betriebswirtschaftlicher Zahlen acht Erfolgsfaktoren erhoben, die sie aus insgesamt 22 gefundenen erfolgsrelevanten Merkmalen zusammenfassten. Die für diese vorliegende Arbeit relevanten übergeordneten Faktoren sind «Nähe zum Kunden», «sichtbar gelebtes Wertesystem» und «Bindung ans angestammte Geschäft».

Ein weiteres Werk im Rahmen der Erforschung von Erfolgsfaktoren stammt von Simon (1996). Er beschäftigte sich mit kleinen und mittelständischen Unternehmen, die - obwohl sie unbekannt sind und unauffällig operieren - den Welt- oder den europäischen Markt anführen. Diese Unternehmen werden als «**Hidden Champions**» bezeichnet. Die Untersuchung von Simon (1996) stützt sich methodisch auf folgende fünf Datenquellen: in den Medien veröffentlichte Informationen, Firmeninformationen, Fragebogenerhebungen in 457 mittelständischen Unternehmen, hundert Interviews und auf Begegnungen mit Gründern, Chefs, Führungskräften und Mitarbeitern von «Hidden Champions». Als Ergebnis fand Simon (1996) neun Charakteristika dieser erfolgreichen Unternehmen, wobei mindestens drei dieser Faktoren im Rahmen der Thematik der vorliegenden Arbeit von Bedeutung sind: Ziele und Visionen mit sichtbar gelebtem Wertesystem, Kundennähe sowie Fokus auf (motivierte) Mitarbeitende. Eine weitere Arbeit zum Thema «Hidden Champions» stammt von Biallo (1993). Er untersuchte 13 mittelständische deutsche Unternehmen und kam zu ähnlichen Ergebnissen wie Simon (1996). Erfolgsfaktoren sind demnach unter anderen: Kundennähe und Fokus auf Bedeutung der Mitarbeiter. Bemängelt werden an diesen Studien jedoch vor



allem methodische Schwächen und die «plakative Übereinfachung» (Preis, 1994; Rudolph, 1996; Steinle, Kirschbaum & Kirschbaum, 1996). Versuche, eine fundierte und empirisch begründbare Erfolgsfaktortheorie zu entwerfen, wurden immer wieder mit Kritik konfrontiert (**PIMS-Ansatz**, Profit Impact on People Managements, Buzzell & Gale, 1989).

Eine zentrale Rolle für die empirische Erforschung von Erfolgsfaktoren (bei KMU's) besitzt auch die STRATOS-Studie. Bamberger und Pleitner (1988) untersuchten 1132 mittelständische Unternehmen in 8 europäischen Ländern aus den Branchen Bekleidung/Textil, Nahrungsmittel und Elektronik mittels einer Fragebogenerhebung. Dabei sollte die Frage, inwiefern unterschiedliche Unternehmerpersönlichkeiten, deren unterschiedliche Ziele, Werthaltungen und Verhaltensweisen Einfluss auf den Erfolg eines KMU haben, beantwortet werden. Hauptergebnis war, dass bestimmte Werthaltungen eher geeignet sind, langfristigen Erfolg zu erreichen. So handelt es sich z.B. bei Unternehmen, die ethische Prinzipien ablehnen häufiger um nicht erfolgreiche Unternehmen. Weitere Ergebnisse betreffen z.B. die Tendenz zu einer stärkeren Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungen sowie eine höhere Risikobereitschaft bei Innovationen auf Seiten der erfolgreichen Unternehmen.

Pascale und Athos (1982) argumentieren, dass der innere Zusammenhalt aufgrund gemeinsam geteilter Werte «vermutlich die in der Öffentlichkeit am wenigsten bekannte Geheimwaffe der ganz grossen Unternehmen ist». Nach Peters und Waterman (1983) ist es ein Merkmal exzellenter Unternehmen, dass sie ihre Mitarbeiter voll in die Firmenkultur integrieren können. Aufgabe der Unternehmensleitung sei es «Wertvorstellungen zu prägen und sie durch Schulung (...) zu festigen und zu fördern (...)». In jüngster Zeit liegt der Fokus vor allem auf der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dem Erfolg eines Unternehmens. So fanden Patterson, West, Lawthom und Nickell (1998), dass Arbeitszufriedenheit und Commitment wichtige Indikatoren für die Vorhersage des Unternehmenserfolges waren. Die Varianz in der Produktivität konnte zu 16% mit der Arbeitszufriedenheit und zu 7% mit dem Commitment erklärt werden (vgl. Abbildung 9).



Abbildung 9: Einflussgrößen für Unternehmenserfolg

Fasst man die oben genannten Befunde in Bezug auf die vorliegende Arbeit zusammen, wird deutlich, dass – mit dem Fokus auf qualitative Unternehmenserfolgsfaktoren – neben Werthaltungen vor allem Merkmale der Mitarbeitenden immer wieder ins Bild rücken, die von zahlreichen Studien bestätigt wurden und einen grossen Teil des Unternehmenserfolgs voraussagen können. Wichtiges Merkmal von Mitarbeitenden ist einerseits das Commitment. Dieses zielt darauf ab, dass qualifizierte Mitarbeitende im Unternehmen bleiben. Andererseits ist die Mitarbeiterzufriedenheit von Bedeutung, die ebenfalls das Risiko von Fluktuation vermindern sollte. Beide Faktoren sind wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg und werden ins Zentrum der vorliegenden Arbeit gerückt. Nicht zuletzt sind diese beiden Konstrukte mittels standardisierten Instrumenten gut erforscht. Ein weiterer Fokus liegt auf der Nähe zu (potentiellen) Kunden wie ebenfalls zusammenfassend aus den oben genannten Studien abgeleitet werden kann. Dieser Stakeholderorientierung soll mit Blick auf die Versicherungsbroker als wichtige Kunden der Helvetia Rechnung getragen werden.

In diesem Zusammenhang wurden auch Persönlichkeitszüge der einzelnen Stakeholder erhoben, da diese in der Literatur oft als zusätzlich moderierender Faktor auftauchen und damit eine weitere wichtige – und vor allem gut untersuchte – Einflussgrösse darstellt (Gutknecht, 2006). Um Faktoren aus der Umwelt einzubeziehen, wurde die externe Stakeholdergruppe der Broker untersucht. Es wurden jene Faktoren ausgewählt, die aufgrund der Untersuchungsfrage und -anlage und aufgrund des aktuellen Forschungsstands am besten zur Überprüfung vorliegender Hypothesen geeignet waren. Das Augenmerk für die Auswahl der Erfolgsfaktoren galt dabei qualitativen Faktoren der Erfolgsmessung (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Auswahl von Erfolgsfaktoren und relevanten Einflussgrössen**

<b>Arbeitszufriedenheit:</b> Das Zufriedenheitskonstrukt wurde in vielen Studien im Zusammenhang mit Unternehmenserfolg untersucht (Gilbert, 2000). Die Arbeitszufriedenheit hat wesentlichen Einfluss darauf, dass Mitarbeitende in einer Unternehmung bleiben und so wichtiges Know-how nicht verloren geht (Clugston, 2000).
<b>Commitment:</b> Commitment hat einen wichtigen Einfluss darauf, ob Mitarbeitende im Unternehmen bleiben (Probst & Knaese, 2001). Dieses ist unter anderem verbunden mit der Akzeptanz der jeweiligen Unternehmenswerte (Mowday, Porter & Steers, 1982).
<b>Persönlichkeit:</b> Die Persönlichkeit von Mitarbeitenden weist diverse Zusammenhänge mit arbeits-technisch relevanten Faktoren auf. Es wurde vor allem ein Zusammenhang zwischen bestimmten Unternehmertypen und dem Unternehmenserfolg gefunden (z.B. Schmitt-Rodermund & Silbereisen, 1999; Stewart, 1997).
<b>Stakeholderorientierung:</b> Für eine erfolgreiche Unternehmenspositionierung ist es entscheidend, sich sowohl auf betriebsinterne als auch auf betriebsexterne Faktoren zu konzentrieren – insbesondere in Bezug auf unterschiedliche Wertestrukturen bei unterschiedlichen Stakeholdern.
<b>Kernwerte der Helvetia:</b> Vertrauen, Dynamik und Begeisterung als Kernwerte der Helvetia sollen im Speziellen betrachtet werden, um allfällig direkte Zusammenhänge zu erfolgsrelevanten Faktoren aufzeigen zu können.

### 2.9.2 Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist ein positiver emotionaler Zustand, der aus der Bewertung des eigenen Arbeitsplatzes oder den Erfahrungen in der eigenen Arbeit resultiert (Locke, 1976), da die jeweils eigenen Bedürfnisse als befriedigt angesehen werden. Bei Zufriedenheit handelt es sich um ein psychologisches Phänomen, für das es keine allgemeine Definition gibt, da Zufriedenheit von jedem Menschen individuell empfunden wird. Töpfer (1990) definiert die Zufriedenheit im betriebswirtschaftlichen Kontext als «einen Abgleich zwischen der vom Kunden erwarteten und der von ihm wahrgenommenen Leistung (...)».

Diese Zufriedenheit ist das Resultat eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses. Zufriedenheit könnte damit umschrieben werden als Differenz zwischen erwarteter und erlebter Leistung und gilt als umfassende, auf persönlichen Erfahrungen beruhende Beurteilung der Arbeitssituation, die in einem kognitiven und in einem emotionalen Zufriedenheitsurteil zum Ausdruck kommt (Schmitz, 2002; vgl. auch Koop & Bungard, 2004). Theorien der Arbeitszufriedenheit postulieren somit, dass sie als Resultat individueller Ist-Soll-Vergleiche anzusehen ist. Der subjektive Bezugsrahmen entsteht durch Vergleiche mit relevanten anderen Personen mit gleichem sozialem Hintergrund (Bruggemann, Grosskurth & Ulich, 1975). Das kognitive Zufriedenheitsurteil ergibt sich als Gesamturteil aus der Aggregation der Einzelzufriedenheiten mit den jeweils relevanten Merkmalen der Arbeitssituation. Besonders die Bewertung des Arbeitsinhaltes – als ein wichtiges Arbeitsmerkmal – korreliert mit der Gesamtzufriedenheit hoch. Das Zufriedenheitskonstrukt wurde bereits in vielen Studien im Zusammenhang mit Unternehmenserfolg untersucht und soll auch hier im Sinne möglicher Zusatzeinflüsse im Zusammenhang mit Werthaltungen überprüft werden. Die Arbeitszufriedenheit ist deshalb von entscheidender Bedeutung, weil sie Einfluss darauf hat, ob Mitarbeitende im Unternehmen bleiben und wichtiges Know-how bereitstellen, um den Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten (Clugston, 2000). Durch eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter kann eine Verbesserung des Unternehmenserfolges erzielt werden (Gilbert, 2000; Gremler, Bitner & Evans, 1994), womit folgende Hypothese von Bedeutung ist.

#### Hypothese 6 Arbeitszufriedenheit

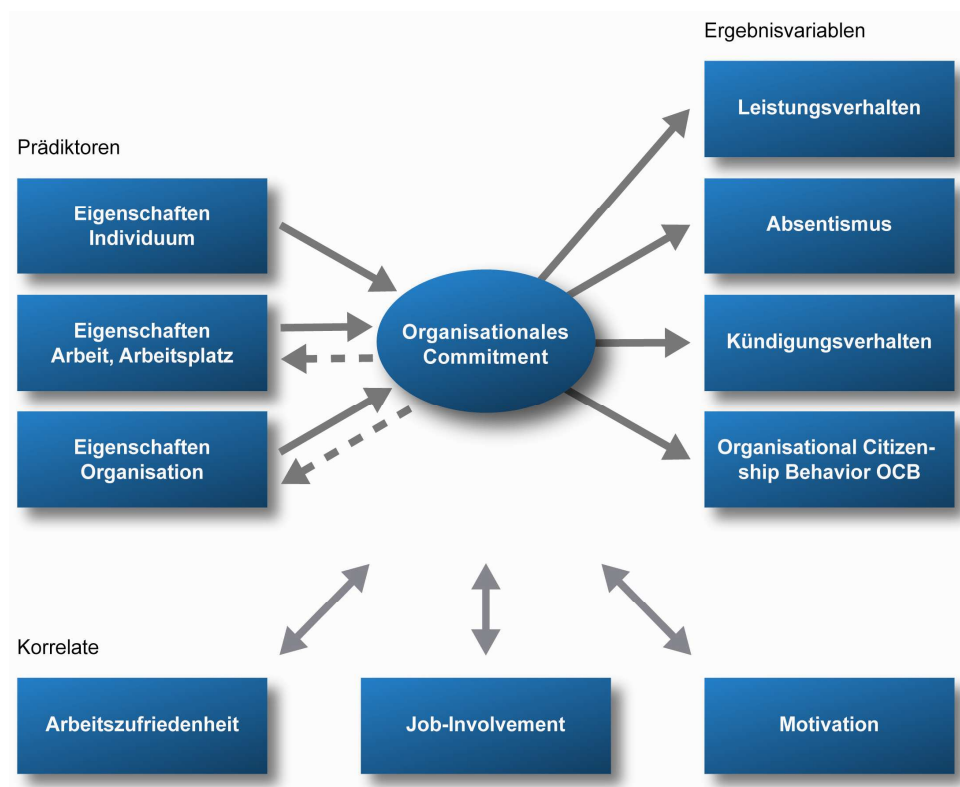
Die Arbeitszufriedenheit gilt als umfassende, auf persönlichen Erfahrungen beruhende Beurteilung der Arbeitssituation. Dazu werden unterschiedliche Merkmale der Arbeitssituation separat betrachtet und beurteilt und anschliessend in eine Gesamtzufriedenheit zusammengefasst. Geht man nun davon aus, dass jemand zufrieden ist mit seiner generellen Arbeitssituation, ist anzunehmen, dass diese Person den Arbeitsplatz nicht verlassen möchte. Zudem können langjährige Mitarbeitende davon profitieren, dass sie mit der Unternehmung und deren Prozessen schon gut vertraut sind und sich auch im eigenen Arbeitsumfeld gut auskennen. Möglich ist, dass Teamkollegen sich mehr an der Arbeitsweise von langjährigen Mitar-

beitenden orientieren, da diese sich durch einen grossen Erfahrungsschatz auszeichnen. Dies kann bei langjährig Angestellten zu einer Erhöhung der Zufriedenheit führen.

**H 6:** *Die Arbeitszufriedenheit ist bei langjährigen Mitarbeitenden signifikant höher als bei kürzlich eingetretenen Mitarbeitenden.*

### 2.9.3 Commitment

Das Konstrukt Commitment hat in den letzten Jahren sowohl in der Theorie als auch in der Praxis an Bedeutung gewonnen (Meyer, 1997; Mowday, Porter & Steers, 1982; Schmidt, Hollmann & Sodenkamp, 1998). Dieses bezeichnet das Ausmass, in dem sich eine Person mit einer bestimmten Organisation identifiziert und kann generell verstanden werden als «Bindungsbereitschaft an das Unternehmen» (Mowday, Porter & Steers, 1982). Voraussetzung dafür ist die Kommunikation wichtiger Werte des Unternehmens in seiner Kultur sowie deren Wahrnehmung durch die Mitarbeitenden. Nach Mowday et al. (1982) umfasst das Commitment einen starken Glauben an die Organisation, die Akzeptanz der Ziele und Werte, die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen und ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten. Es wird durch intensive, unternehmensinterne Interaktionsbeziehungen und durch Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse begünstigt. Bezüglich der Verbundenheit mit einem Unternehmen spricht man von organisationalem Commitment, das von vielfältiger Bedeutung ist (vgl. Abbildung 10).



**Abbildung 10: Organisationales Commitment und betriebliche Zusammenhänge**

Insgesamt kann mit dem organisationalen Commitment Fluktuationsneigungen von Mitarbeitenden entgegen gewirkt werden. Dadurch kann Wissenslücken vorgebeugt werden, die entstehen, wenn hoch qualifizierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Commitmentmessungen und darauf abgestimmte Massnahmen sind von zentraler Bedeutung, zur Erzielung von Wettbewerbsvorteile im Sinne von qualifizierten Mitarbeitenden.

Allen und Meyer (1990) legten einen integrativen Ansatz zur Erfassung des Commitments vor und vereinten drei unterschiedliche Stränge der Commitmentforschung. Sowohl die Forschungsrichtung, welche sich mit der emotionalen Komponente des Commitments befasste (Mowday et al., 1982) als auch eine mehr rational orientierte Richtung (Becker, 1960) und ein dritter Strang mit Betonung auf Werte und Normen, welche mit Commitment verbunden sind (Wiener & Vardi, 1980), konnten so überzeugend in eine Theorie überführt werden. Sie begründen ihren Ansatz damit, dass alle drei Bindungsmechanismen gleichzeitig und in unterschiedlichen Ausprägungen in Erscheinung treten können. Organisationales Commitment besteht somit aus drei Komponenten: aus einer **affektiven, kalkulatorischen und normativen Komponente**. Dieser dreidimensionale Ansatz von Allen und Meyer (1990) erklärt die Unterschiede zwischen den Komponenten wie folgt: «Beschäftigte mit starkem affektivem Commitment bleiben, weil sie möchten, jene mit hohem kalkulatorischen Commitment, weil sie müssen und die mit hohem normativen Commitment, weil sie das Gefühl haben, sie sollten.» Ein Unternehmen kann angepasst an diese drei unterschiedlichen Commitmentformen je unterschiedliche Massnahmen ableiten, um Mitarbeitende zum Bleiben zu bewegen. Organisationales Commitment repräsentiert eine wichtige Erfolgsvariable.

Ein wichtiger Mechanismus in der Entwicklung der psychologischen Einbindung ist der Identifikationsprozess. So meint Moser (1996), dass der gemeinsame Nenner aller Auffassungen von organisationalem Commitment darin bestehe, dass Commitment in Organisationen zum Bleiben in der Organisation führe oder eben dafür stehe (Rupf Schneider, 2006). Weitere konzeptionelle Abgrenzungen finden sich bei O'Reilly und Chatman (1986), welche Identifikation und **Involvement** für den Identifikationsprozess als Grundelemente verstehen. Gemäss Felser (2007) ist gerade das Ausmass an Involvement von zentraler Bedeutung in Bezug auf die Wahrnehmung von Sachverhalten und deren Gewichtung und Beeinflussung. Das Involvement könnte damit Hinweise liefern, wie Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse in Bezug auf Werthaltungen funktionieren und für die Unternehmensstrategie nutzbar gemacht werden können.

Das Konzept des Involvements kann jedoch auch erklärt werden anhand des SPI-Modell (Semantisch-Prozedurales Interface Modell des Selbst) nach Hannover und Kühnen (2002), gemäss dessen die Art der Informationsverarbeitung je nach Kontext variiert. Hohe Kontextabhängigkeit (beispielsweise Mitarbeitende in Bezug auf ihren Arbeitgeber) bewirkt normative Anpassung an erwartete Standards und Antworttendenzen variieren dementspre-

chend weniger. Damit können interindividuelle Unterschiede im Entscheidungsverhalten von Personen erklärt werden. Der in diesem Zusammenhang interessierende Identifikationsprozess wiederum lässt sich differenzieren in drei unterschiedliche Teilaspekte respektive – prozesse: Die **Compliance**, die Identifikation und die **Internalisation** (O'Reilly & Chatman, 1986). Die so genannte Compliance beinhaltet einen Wunsch nach extrinsischer Belohnung der Anstellung (Moreland & Levine, 2001). Identifikation geschieht nach Kelman (1958), wenn ein Individuum Einflüsse zum Aufbau und Aufrechterhalten einer zufriedenstellenden Beziehung akzeptiert und äussert sich im Wunsch, sich der Organisation und den anderen Angestellten anzuschliessen. Internalisation vollzieht sich schliesslich, wenn die organisationalen Einstellungen und Verhaltensweisen mit den Werten des Individuums übereinstimmen. Neben dem organisationalen Commitment wird in der Literatur auch das berufs- oder tätigkeitsbezogene Commitment und das Commitment gegenüber der Beschäftigungsform (z.B. selbstständig vs. angestellt) diskutiert (Felfe, Six, Schmook & Knorz, 2002). Für die vorliegende Arbeit scheint jedoch das organisationale Commitment adäquat, um allgemeine Zusammenhänge zwischen Unternehmenserfolg und damit verbundenen Faktoren zu eruieren. In einer Meta-Analyse haben Mathieu und Zajac (1990) insgesamt 124 Publikationen mit 174 Studien zum Commitment ausgewertet. Für die Entstehung von Commitment ist demgemäss vor allem die Vorgesetzten-Untergebenen-Relationen bedeutsam. In diesem Zusammenhang sind Werte zu nennen, die – bei ausreichender Wertkongruenz – einen wichtigen Einfluss auf die Bindung ans Unternehmen ausüben (vgl. Abbildung 11).



**Abbildung 11: Affektives Commitment und betriebliche Faktoren**

Alles in allem legt die vorliegende Arbeit den Fokus auf das affektive Commitment, da dieses in der Literatur als besonders guter Prädiktor für Zusammenhänge mit relevanten Erfolgsfaktoren gilt (z.B. Mathieu & Zajac, 1990). Diese Prozesse der Compliance, Identifikation und der Internalisation – zusammengefasst als **affektives Commitment** – weisen heute wichtige



Implikationen für jedes Unternehmen auf: Im heutigen, wissensbasierten Wettbewerb (Probst & Knaese, 2001) wird es immer wichtiger, Mitarbeitende und ihr Know-how nicht zu verlieren, um gegen die Konkurrenz bestehen zu können. Zudem steht das Commitment in Beziehung mit einer Reihe von weiteren wünschenswerten Zuständen (Bateman & Strasser, 1984), wie beispielsweise mit der Arbeitszufriedenheit, die ebenfalls in Bezug auf den Unternehmenserfolg sowie in Bezug auf Zusammenhänge mit Commitment untersucht wird. Auch werden Hinweise dazu gefunden, dass sich Mitarbeitende mit einem hohen Commitment in starkem Masse mit den Normen und Werten der Organisation identifizieren und eine hohe Anstrengungsbereitschaft zeigen (Moser, 1997). Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten.

### **Hypothese Commitment**

Commitment als «Bindungsbereitschaft ans Unternehmen» deutet darauf hin, dass langjährige Mitarbeitende ein höheres affektives Commitment aufweisen, da sie sich länger mit der Unternehmung identifizieren konnten. Ähnliche Prozesse sind zu erwarten, wenn jemand neu in ein Unternehmen eintritt, wie dies bereits in Studien bestätigt werden konnte und in vorliegender Arbeit nicht noch einmal untersucht wird (vgl. Allen & Meyer, 1990; Meyer, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986; Schmidt et al., 1998).

### **2.9.4 Persönlichkeit**

Die Persönlichkeit von Mitarbeitenden und Führungspersonen weist Zusammenhänge mit arbeitstechnisch relevanten Faktoren - im Speziellen mit Werthaltungen - auf. In ihrer Studie konnten Schmitt-Rodermund und Silbereisen (1999) unternehmerischen Erfolg anhand von Persönlichkeitsmerkmalen unterschiedlicher Managertypen vorhersagen. Die Vermutung liegt nahe, dass auch die Persönlichkeit der Mitarbeitenden in diesem Zusammenhang von Wichtigkeit und im Wirkgefüge verschiedener Erfolgsfaktoren nicht zu vernachlässigen ist. Gerade in Bezug auf Werte darf ein Zusammenhang angenommen werden. Schwartz (2003) fasst diesen Zusammenhang folgendermassen zusammen:

«Researchers are interested in basic value orientations not only as independent variables, but as dependent variables that reflect the influence to which individuals and groups are exposed (...). A first source is needs or inborn temperaments (McCrae & Costa, 1987; Rokeach, 1973) (...). The particular value priorities that emerge as expressions of needs and temperaments are adaptations to the specific social environment to which people are exposed (...).»

Der Begriff der Persönlichkeit ist schwer fassbar. Es existieren zahlreiche Definitionen dazu (vgl. Herrmann, 1972; Lersch, 1962; Thomae, 1968; Wellek, 1966). Herrmann (1972) integriert diese unterschiedlichen Definitionen miteinander. Inhaltlich sei die Persönlichkeit «ein bei jedem Menschen eigenartiges, relativ stabiles und den Zeitlauf überdauerndes Verhaltenskorrelat». Wie auch Feldman Barrett und Pietromonaco (1997) betonten, liegt das Au-

genmerk allerdings immer auch auf der Interaktion zwischen Individuum und Situation, welche individuelles Verhalten determiniert. Persönlichkeit ist damit die Erklärung individueller Unterschiede im intraindividuellen Verhaltensprofil über verschiedene Situationen hinweg (Mischel, 1976; Wright & Mischel, 1987).

Die Betrachtungsweise der Unterschiedlichkeiten verschiedener Individuen impliziert die Frage nach verschiedenen Persönlichkeiten und wie diese zu kategorisieren sind. Die Persönlichkeit lässt sich dazu in verschiedene Persönlichkeitsdimensionen gliedern. Persönlichkeitsdimensionen können wiederum als Bezeichnung für typische, respektive als typisch beschriebene und charakteristische Erscheinungsformen der Persönlichkeit klassifiziert und eingeteilt werden. Eines der bekanntesten Persönlichkeitsmodelle, welches eine solche Einteilung vornimmt, ist das sogenannte Big Five-Modell (McCrae & Costa, 1987). Es beinhaltet, wie der Name schon sagt, fünf voneinander unterscheidbare Persönlichkeitsdimensionen: Extraversion, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für Neues.

Der Einfluss der Berufstätigkeit auf die Persönlichkeit war so schon früh Gegenstand der Forschung. Von Rosenstiel (2001) konnte aufgezeigt werden, dass die Mitgliedschaft in einer Organisation die Werthaltungen nachhaltig modifiziert. Bei fehlender Arbeit oder Arbeitslosigkeit hingegen wird die Entwicklung der Persönlichkeit negativ beeinflusst.

### 2.9.5 Kernwert Vertrauen

*Vertrauen ist das Gefühl, einem Menschen sogar dann glauben zu können, wenn man weiss, dass man an seiner Stelle lügen würde. (Henry Louis Mencken)*

Vertrauen wird generell als ein besonders wichtiger Wert für zwischenmenschliche Beziehungen, aber auch für allgemeine Beziehungsgeflechte der Gesellschaft erachtet (Rupf Schneider, 2006).

Die Wertethematik wurde vorangehend ausführlich besprochen. Hier werden die Werte in die Thematik der Erfolgsfaktoren eingebettet – mit dem Fokus auf den drei vordefinierten Unternehmenswerten der Helvetia: Vertrauen, Dynamik und Begeisterung. Die Geschäftsleitung der Helvetia hat als ersten Kernwert, der intern gelebt und nach aussen getragen werden soll, «Vertrauen» definiert. Ein kurzer Abriss über die Begrifflichkeit und die theoretischen Rahmenbedingungen soll diesen Wert umreissen und erklären.

Trotz vieler Publikationen bietet die wissenschaftliche Literatur keine allgemeingültige Definition für die Werthaltung «Vertrauen» (Schweer & Thies, 2002). Die Vertrauens-thematik war in der psychologischen Literatur lange von untergeordnetem Interesse und hat erst in jüngster Zeit stärkere Aufmerksamkeit erlangt (Rupf Schneider, 2006). Im angelsächsischen wie auch im deutschsprachigen Raum sind etliche Publikationen veröffentlicht worden, die die Struktur von Vertrauen und den Vertrauensprozess nachvollziehbar machen (vgl.



Nooteboom, 2002; Rippberger, 1998; Schweer & Thiess, 2002). Der Ansatz von Luhmann (1989) sieht Vertrauen in Form einer Komplexitätsreduktion und einer risikobehafteten Leistung. Er unterscheidet zudem zwischen Vertrauen in Personen und Vertrauen in soziale Systeme. Letztere sind gerade im Zusammenhang mit dieser Arbeit von Interesse. In Anlehnung an Coleman (1990) und Byrne (1998) bezieht sich dieses **Systemvertrauen** - verstanden als auf eine Organisation generalisiertes Vertrauen - auf die unternehmensweit gelebten und gepflegten Normen und Verhaltensweisen bzw. gesamthaft auf die Unternehmensphilosophie. Systemvertrauen entsteht nach Lewicki und Bunker (1995) durch generalisiertes Vertrauen. Systemvertrauen ist aber auch von Aspekten des personalen Vertrauens beeinflusst: Organisationen und Systeme werden meistens durch Menschen repräsentiert, wodurch ein personaler Vertrauensmechanismus immer mitzubedenken ist (Rupf Schneider, 2006).

Für die Vertrauensförderung bedeutet eine Orientierung am Wert «Vertrauen», dass eine Organisation die Quellen für Vertrauen in ihrem Werteprofil verankert. Vertrauen als ein Wert, dem die Organisation sich verpflichten will, impliziert zugleich eine wertschätzende Einstellung gegenüber dem Organisationsmitglied, das seine Ressourcen in die Unternehmung investiert. Vertrauen durchdringt alle Bereiche des Alltags und wird dementsprechend anderen Werten übergeordnet und als besonders wichtig beurteilt. Ein weiteres wichtiges Konzept in diesem Zusammenhang ist das Kohärenzgefühl (**sense of coherence**) von Antonovsky (1997). Dieses geht von einer globalen Orientierung aus, die ausdrückt, in welchem Ausmass man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat. Die Wertkongruenz ist auch hier ein wichtiger Indikator, ob Vertrauen überhaupt entstehen oder bestehen kann.

Eines der Merkmale, die Unternehmen mit Spitzenleistungen von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist eine implizite Vertrauensorganisation. Dies drückt sich darin aus, dass die Mitarbeitenden respektiert werden, ihnen Freiraum für Unternehmertum zugestanden wird, und dass ein Wertesystem gelebt wird, nach dem Grundsatz «Wir meinen, was wir sagen – und tun es auch» (Rupf Schneider, 2006). Vertrauen in Organisationen hat also unterschiedliche, erfolgsrelevante Funktionen und Bedeutungen. Gerade in den letzten Jahren hat Vertrauen vermehrt die Aufmerksamkeit in der sozialpsychologischen, soziologischen und Managementliteratur gefunden (vgl. Nooteboom, 2002; Schweer & Thies, 2002). Verschiedene Konzepte sind erarbeitet worden, welche den deutlichen Nutzen unter anderem von Vertrauen innerhalb der Gesellschaft und innerhalb von Organisationen vor Augen führen. Dabei haben folgende Implikationen des Vertrauens besondere Wichtigkeit:

- ▶ Vertrauensvolle Führung und vertrauensvoller Umgang untereinander wirken sich auf ein kooperierendes Verhalten förderlich aus (Gebert & von Rosenstiel, 2002).
- ▶ In Vertrauensorganisationen wird eine offene Kommunikation gepflegt. Ein ungehinderter Informationsfluss erleichtert die Zusammenarbeit.

- ▶ Vertrauensvolle Beziehungen funktionieren als Stresspuffer. Bei gleicher Belastung, aber hohem sozialen Support durch Vertrauen sinkt die resultierende Beanspruchung (Gebert & von Rosenstiel, 2002).
- ▶ Vertrauensbasierte Organisationen kommen mit wenig Kontrollaufwand aus und senken die Transaktionskosten.

Beim Vertrauen in soziale Systeme geht es um Vertrauen, das ein Mensch in bestimmte gesellschaftliche Systeme (Organisationen und Institutionen) erlebt. In Anlehnung an Coleman (1990) und Byrne (1998) existiert Systemvertrauen, indem auf die unternehmensweit gelebten und gepflegten Normen und Verhaltensweisen bzw. auf die Unternehmensphilosophie vertraut wird. Demgegenüber gibt es auch das personenbezogene Vertrauen, das sich beispielsweise als **Identifikationsvertrauen** äussert. Dieses beginnt mit der Wahrnehmung sozialer Ähnlichkeiten. Die Ausbildung von Identifikationsvertrauen wird davon abhängig gemacht, ob sich das Objekt an Prinzipien hält, die für den Vertrauenden akzeptabel sind (Sitkin & Roth, 1993). Daraus lässt sich eine zumindest implizite Kongruenz der Werte ableiten. Die Wahrnehmung dieser Kongruenz wird unterstützt, wenn die Handlungen des Objektes konsistent sind und Übereinstimmung zwischen seinen Aussagen und Aktionen herrscht.

Wird entgegengebrachtes Vertrauen jedoch enttäuscht, entstehen unterschiedliche Reaktionen. Einerseits ist eine Beeinträchtigung oder Reduzierung des Vertrauens und andererseits das Entstehen von Misstrauen möglich (Sitkin & Roth, 1993). Grundlage dafür ist gemäss Sitkin und Roth (1993) die erlebte Wertkongruenz. Neben der Wichtigkeit von Vertrauen im allgemeinen Unternehmensalltag konnten auch spezifische Zusammenhänge zwischen Vertrauen und organisationalem Commitment sowie Arbeitszufriedenheit festgestellt werden, was im Zuge der vorliegenden Arbeit, die diese beiden Konstrukte als Unternehmenserfolgsfaktoren untersucht, von besonderer Bedeutung ist.

In einer Studie über Telearbeit konnten beispielsweise signifikante Zusammenhänge zwischen personalem Vertrauen und Commitment nachgewiesen werden (Büssing, 2001). Den gleichen Effekt verzeichnete die Auswertung bezüglich Arbeitszufriedenheit. Lediglich das Vertrauen zum Unternehmen hatte einen Einfluss, während das Vertrauen zum Vorgesetzten für die Erklärung der Zufriedenheit bedeutungslos blieb. Die Fokussierung auf den Wert Vertrauen kann gemäss Forschungsstand also von besonderer Wichtigkeit sein. Wichtige Hypothesen in diesem Zusammenhang sind folgende.

### **Hypothese 7 Werthaltung Vertrauen**

Für den Unternehmenserfolg ist gemäss Rupf Schneider (2006) eine implizite Vertrauensorganisation von grosser Bedeutung. Wird Vertrauen im Unternehmen vorgelebt und auch unter den Mitarbeitenden gelebt, fühlen sich diese respektiert und in ihrem Freiraum bestätigt, was sich positiv auf die Arbeitshaltung und auf die Arbeitsergebnisse auswirkt. Grundsätzlich

wird in folgenden Hypothesen angenommen, dass der Unternehmenswert Vertrauen in einem positiven Zusammenhang mit betrieblichen Erfolgsfaktoren steht.

***H 7.1: Je mehr der Wert Vertrauen im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.***

***H 7.2: Je höher das Vertrauen zum Vorgesetzten beurteilt wird, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.***

***H 7.3: Je grösser die Kongruenz zwischen der Wichtigkeit des Unternehmenswerts Vertrauen und der persönlichen Wichtigkeit des Wertes Vertrauen ausgeprägt ist, desto höher sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.***

Die Hypothesen wurden in vorangehenden Studien schon getestet und können mit dem erläuterten Kohärenzgefühl (Antonovsky, 1997) hergeleitet und erklärt werden.

## **2.9.6 Kernwert Dynamik**

*«Dynamik ist die Signatur der Moderne; sie ist nicht Akzidenz sondern immanente Eigenschaft der Epoche und bis auf weiteres unser Schicksal. Sie besagt, dass wir mit immer Neuem rechnen müssen, ohne es errechnen zu können; dass Veränderung sicher ist, aber nicht, was das Andere sein wird.» (Dörner, 1989)*

Der Begriff Dynamik wird verwendet für Energiequellen in der Gruppe, das heisst für die funktionalen Zusammenhänge zwischen individuellen Zielen, Gruppenzielen und Zielen verschiedener miteinander agierender Gruppen (Kruse, 1972).

Die Werthaltung «Dynamik» als zweiter Kernwert der Helvetia ist insofern für Unternehmen von Bedeutung, als dass sie die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden einschliesst und bei Änderungsprozessen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch bezüglich der wirtschaftlichen Lage im Generellen ein wichtiger Faktor für das weitere Bestehen der Unternehmung ist.

In der Psychologie ist der Begriff «Dynamik» schwierig zu definieren. Er taucht dort vor allem im Zusammenhang mit Veränderung psychischer Tatbestände unter dem Einfluss von Kräften (analog zur Physik) auf und meint in den meisten Fällen das Wirken motivationaler Faktoren auf psychische Prozesse. Dass jedoch eine Diskrepanz zwischen den Vorgaben durch die Helvetia und den geforderten theoretisch abgesicherten Hintergründe in der Empirie besteht, lässt sich nicht wegdiskutieren. Dennoch wurde versucht, die «Dynamik» anhand eines befriedigenden wissenschaftlichen Instrumentariums zu erfassen, wie nachfolgend beschrieben wird. Dynamik wird verstanden als Gegensatz zu starr und eindeutig bestimm-

ten Tätigkeiten. Interessant ist die Verwendung des Begriffs «dynamisches Gefüge», das von Cattell (1962) im Bereich der Persönlichkeitspsychologie eingeführt wurde. Das dynamische Gefüge bezeichnet die Verflechtung von triebartigen Energiequellen, Gesinnungen und Einstellungen. Die Dynamik kann in diesem Sinne Gruppenprozesse beeinflussen, respektive organisieren.

Die Dynamik wird für vorliegende Arbeit verstanden als «Offenheit für Neues», da dynamische Mitarbeitende bereit sind, auch neue noch unbekannte Tätigkeiten zu übernehmen, was in den heutigen rasanten Veränderungsprozessen in der Wirtschaft von grosser Bedeutung ist. Gemäss Becker (2005) lassen sich Zusammenhänge zwischen der Dynamik-Ausprägung und der wirtschaftlichen Lage wie folgt beschreiben: Die Dynamik verändert Tätigkeiten. Die Veränderung von Tätigkeiten wiederum hat eine Veränderung von Anforderungen zur Folge. Durch veränderte Anforderungen werden schliesslich veränderte Qualifikationserfordernisse an die Mitarbeitenden gestellt, woraus ein grösserer Fokus auf die Qualifizierung der Mitarbeitenden resultiert. Alles in allem müssen die Mitarbeiter also im Rahmen der Unternehmensentwicklung anpassungsfähig bleiben. Kann ein Unternehmen im Markt dynamisch reagieren – sind die Mitarbeitenden also fähig, sich verändernden Prozessen anzupassen – zieht dies grössere Marktchancen nach sich. Die Ausprägung von Dynamik lässt sich somit messen anhand der Bereitschaft der Mitarbeitenden, die jeweilige Qualifikation anforderungsgerecht einzusetzen und nötigenfalls mittels Weiterbildungen oder Umschulungen zu erweitern oder anzupassen. Dass dazu auch von der Personalentwicklung selbst nötige Strukturen angeboten werden müssen, wie beispielsweise die Möglichkeit zur Bildung der Mitarbeitenden und zu deren individuellen Förderung, gilt es dabei zu beachten.

Der Begriff «Dynamik» wird in der Literatur oft auch als Mobilitätsbegriff verstanden (vgl. Beyer, 1990; Friedel, Otto & Dalbert, 2003; Hammer & Scheiner, 2002; Otto, 2004). Dieses Begriffsverständnis ist jedoch für vorliegende Arbeit nicht relevant, da der Wert «Dynamik» sich vor allem auf die erstgenannte Bedeutung im Sinne von «Offenheit für Neues» bezieht. Dynamik ist insofern von Bedeutung für den Unternehmenserfolg, als dass ständigen Veränderungen auf dem Markt mit entsprechender Mobilität begegnet werden muss, um marktfähig zu bleiben. Dazu sind folgende Hypothesen von Relevanz.

### **Hypothese 8 Werthaltung Dynamik**

Die Dynamik meint unter anderem die Veränderungs- respektive Anpassungsbereitschaft von Mitarbeitenden an veränderte Arbeitssituationen oder –inhalte. Diese oft geforderte Beweglichkeit von Unternehmen ist entscheidend, um auf dem Markt bestehen zu können, da kontinuierliche Anpassungen an sich ändernde Bedürfnisse der Wirtschaft respektive der Gesellschaft nötig sind. Somit ist davon auszugehen, dass die Ausprägung der Dynamik einen wichtigen Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg aufweist. Grundsätzlich wird

in folgenden Hypothesen angenommen, dass der Unternehmenswert Dynamik in einem positiven Zusammenhang mit betrieblichen Erfolgsfaktoren steht:

**H 8.1:** *Je mehr der Wert Dynamik im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**H 8.2:** *Je stärker die persönliche Wichtigkeit des Werts Dynamik ausgeprägt ist, desto grösser ist die Offenheit für Neues.*

**H 8.3:** *Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Dynamik und eigener Wichtigkeit des Werts Dynamik, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

## 2.9.7 Kernwert Begeisterung

«Begeisterung spricht nicht immer für Den, der sie erweckt, und immer für Den, der sie empfindet.» (Marie von Ebner-Eschenbach)

Unternehmen könnten durch adäquate Arbeitsgestaltung das Mass an Begeisterung positiv beeinflussen. Die damit verbundenen Anstrengungen und Kosten könnten sich über die Zeit hinweg auszahlen, da begeisterte Menschen hochgradig einsatzbereit und leistungsfähig sind und auch auf Mitmenschen eine mitreissende Wirkung haben (Meller & Ducki, 2002).

Wie bereits beim Wert Dynamik, ist auch der dritte Kernwert der Helvetia «Begeisterung» schwierig zu definieren (vgl. Hinweise im Abs. 2.9.6). Ein Hauptgrund mag darin liegen, dass es sich beim Konstrukt Begeisterung nicht auf den ersten Blick um einen Wert im herkömmlichen, vorgängig definierten Sinne handelt. Aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen soll Begeisterung als Konstrukt gelten, welches - wie auch Vertrauen und Dynamik - vom Kern der Unternehmung nach aussen getragen wird, womit der Fokus also auf die Mitarbeitenden als «Begeisterungsträger» gelegt wird (Rath, 2008). Insgesamt ist hier erneut darauf hinzuweisen, dass die vorliegende Arbeit den Charakter einer angewandten Studie aufweist, da einige in der Praxis verwendeten Werte nicht in jedem Fall und zu hundert Prozent deckungsgleich ist mit der wissenschaftlichen Auslegung und Definition von Werten.

Bis heute sind einige theoretische Überlegungen und vereinzelte empirische Forschungen zum Thema «Begeisterung» zusammen gekommen. Es bestehen Bemühungen, den Begriff Begeisterung in einer Phänomenologie zu beschreiben und zu erklären (Allesch, 1973). Obwohl Begeisterung im vorwissenschaftlichen Sprachgebrauch als ein weitgehend allgemein verständliches Phänomen gelte, fehlte gemäss Allesch (1973) aufgrund der Vielfalt möglicher Formen und Inhalte eine eindeutige wissenschaftliche Definition. Allesch (1973) versucht das Phänomen vom Ort seines Auftretens und seiner Bedeutung in der «Begeg-

nung des Menschen mit der Welt» her zu bestimmen. Das Phänomen Begeisterung weise dabei eine ursprüngliche «Gerichtetheit des menschlichen Daseins» auf. Die handlungsregulierende Funktion von Begeisterung ist gemäss Meller und Ducki (2002) offensichtlich: Begeisterung bestätige die Person in ihren Handlungen, sobald diese Erfolg versprechen. Als Ausblick geben Meller und Ducki (2002) zu bedenken, dass die Begeisterung im Laufe des Lebens erhalten werden kann, indem sich Menschen aktiv um Wachstumsmöglichkeiten im Rahmen eines vertrauten oder vielleicht auch neuen Leitmotivs bemühen sollen.

Auch Lenk (2003) bezieht das Konstrukt Begeisterung auf die Arbeitstätigkeit und den Arbeitsinhalt in Bezug auf die jeweilige ausführende Person. So glaubt Lenk (2003), dass die Begeisterung an einer bestimmten Sache, also die «Sachbegeisterung» entscheidend sei für die Kunst des Eigenleistens (d.h. die eigenmotivierte, eigenengagierte, freiwillig erbrachte persönliche Leistung). Denn «nur selbst Begeisterte begeistern!» Dieser Link auf die Motivation der Mitarbeitenden ist von entscheidender Bedeutung, wie auch von Rosenstiel (2003) feststellt. Als einen wichtigen Aspekt der Arbeitsmotivation identifiziert er die Begeisterung, welche unter anderem – z.B. für die Aufgabentätigkeiten an sich, vom Team und der Organisation – für die Ziele des Unternehmens eingesetzt werden kann, da diese Konstrukte nicht zuletzt einen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft aufweisen.

In der Literatur findet man folgende wichtige Merkmale zum Thema Begeisterung in der Arbeitswelt: Laut Meller und Ducki (2002) wird Begeisterung als spezielle Wohlbefindens-Emotion definiert und gegen Zustände wie Freude und «Flow» abgegrenzt. Begeisterung als emotionaler Ausdruck für persönliches Sinnerleben und Selbstverwirklichung entstehe, wenn eine Person in der Arbeitstätigkeit die Realisierung zentraler eigener Ziele und Motive erlebe. Wichtig sind dabei Handlungsspielraum, Neuartigkeit der Aufgabe, Ergebnis-Feedback und ein mittlerer bis hoher Schwierigkeitsgrad der Aufgabe. Auf Seiten der Person werden darüber hinaus eine komplexe Motivstruktur, Bewusstheit, Kompetenzen, die Fähigkeit zur stabil-flexiblen Handlungsregulation und eine seelisch-körperliche Leistungsfähigkeit für erforderlich gehalten, damit sich Begeisterung einstellen kann. Diese zentralen theoretischen Annahmen konnten in problemzentrierten Interviews weitgehend bestätigt werden (Meller & Ducki, 2002). Es gilt jedoch zu beachten, dass die empirische Überprüfung lediglich an einer Stichprobe von sieben berufstätigen Personen von statten ging und die Aussagekraft der Ergebnisse darunter leiden könnte. Insgesamt zeigte sich, dass tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbsarbeit dann entsteht, wenn die Situation durch motivationsförderliche Aufgabenmerkmale und Neuartigkeit gekennzeichnet ist und die Person gleichzeitig in der Arbeit ihre auf das Leitmotiv bezogenen Ziele realisieren kann.

Begeisterung kann sowohl tätigkeitsbegleitend auftreten als auch sich beim Erreichen des Ergebnisses einstellen. Diese so genannte tätigkeitsbegleitende Begeisterung ist nicht mit prozessbezogenen Emotionen zu verwechseln, da ihr nicht die Bewertung des Pro-



zesses, sondern die Einschätzung der Zielerreichungswahrscheinlichkeit zu Grunde liegt. Demzufolge lösen weder die Bedingungen an sich noch die Tätigkeit selbst Begeisterung aus, sondern die durch beides möglich werdende Realisierung des Leitmotivs. Es wird also deutlich, dass Begeisterung – hier verstanden als Wert – einen wichtigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg durch direkte als auch indirekte Effekte haben kann. In diesem Zusammenhang ist die Positive Psychologie (Seligman, 1998) zu erwähnen, die so genannte **Charakterstärken** untersucht. Dies sind erwünschte und erstrebenswerte Eigenschaften, die moralisch positiv bewertet werden, dabei ist beispielsweise auch die Freundlichkeit ein wichtiges Konstrukt in diesem Zusammenhang. Denkt man an den beruflichen Alltag, so sind viele dieser Stärken von zentraler Bedeutung. Zum einen geht es dabei – in Anlehnung an die Wertkongruenz – darum, Unterschiede im individuellen Profil einer Person zum Unternehmensprofil festzustellen (damit sind u.a. Fragen der Messung von Charakterstärken und «Stärken eines Unternehmens» verbunden). Mit Charakterstärken verwandt könnte auch die Begeisterung sein. Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten.

### **Hypothese 9 Werthaltung Begeisterung**

Begeisterung wird in der Arbeitswelt als emotionaler Ausdruck für persönliches Sinnerleben und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung bezeichnet. Je mehr ein Mitarbeitender eigene Ziele und Motive verwirklichen kann, dabei einen grossen Handlungsspielraum zur Verfügung hat und die zu lösende Aufgabe einen genügend grossen, jedoch nicht überfordernden Schwierigkeitsgrad aufweist, desto eher lässt sich der Mitarbeitende von seiner Arbeit und den damit verbundenen Strukturen und Prozessen begeistern. Insofern sind auch hier einerseits Merkmale der Arbeitssituation und der Vorgesetzten-Beziehung wichtig, wie andererseits auch die generellen Möglichkeiten eines Unternehmens zur Gestaltung eines begeisterungsförderlichen Klimas. Grundsätzlich wird in folgenden Hypothesen angenommen, dass der Unternehmenswert Begeisterung in einem positiven Zusammenhang mit betrieblichen Erfolgsfaktoren steht (vgl. «Charakterstärken» gemäss Peterson & Park, 2006).

**H 9.1:** *Je mehr der Wert Begeisterung im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**H 9.2:** *Je höher das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten beurteilt wird, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**H 9.3:** *Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Begeisterung und eigener Wichtigkeit des Werts Begeisterung, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

Gemäss Theorie der Charakterstärken (Seligman, 1998) geht man davon aus, dass diese Eigenschaften sich positiv auf den beruflichen Alltag auswirken. Begeisterung als ein verwandter Begriff kann in Bezug auf den in der Theorie erläuterten Vergleich zwischen Unternehmensprofil und eigenem Profil wichtige Hinweise liefern zu einem potentiell positiv wahrgenommenen Arbeitsumfeld, womit auch hier die Kongruenz in Bezug auf Begeisterung(sfähigkeit) entscheidend ist.

### 2.9.8 Stakeholderorientierung

Neben den bereits genannten Erfolgsfaktoren hängt der unternehmerische Erfolg zunehmend auch davon ab, inwieweit sich Wirtschaftsorganisationen auf Dauer gegenüber gesellschaftlichen Gruppierungen mit konkurrierenden bzw. konfliktären Ansprüchen legitimieren können. Hier kommt die Stakeholderforschung zum Zuge, welche die «Idee der gesellschaftlichen Exponiertheit von Unternehmungen» (Bekmeier-Feuerhahn & Weinberg, 2004) aufgreift. Im folgenden Exkurs wird die Stakeholderforschung kurz skizziert, um die Relevanz der Stakeholderorientierung weiter aufzuzeigen.

Unternehmen sind eingegliedert in ein umfangreiches Umsystem, mit dem sie interagieren. Gleichzeitig wirken die verschiedenen Umwelten auch auf das Unternehmen in vielfältiger Weise ein. Unterschiedliche Ansprüche können jedoch nicht vom jeweiligen Umfeld, respektive der Unternehmensumwelt in persona artikuliert werden, sondern werden durch Handlungssubjekte (Stakeholder) an das Unternehmen herangetragen. Aus diesem Sachverhalt hat sich im Laufe der Zeit der sogenannte «Stakeholder Ansatz» entwickelt. Im Gegensatz zum **Shareholder-Value-Prinzip**, das die Bedürfnisse und Erwartungen der Anteilseigner eines Unternehmens (z.B. die Aktionäre bei einer Aktiengesellschaft) in den Mittelpunkt des Interesses stellt, versucht das Prinzip der Stakeholder das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen und die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Einklang zu bringen.

Durch die Befragung einer externen Stakeholdergruppe soll ein Gegenpol zur Innensicht erreicht werden, der allfällige Diskrepanzen in der Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens aufzeigt und wichtige zusätzliche Hinweise für die zukünftige Strategie der Helvetia liefern kann.



## 2.10 Stakeholderforschung

Im Nachfolgenden werden die wichtigsten Begriffe und Konstrukte sowie die hauptsächlichen Erkenntnisse der bisherigen Stakeholderforschung diskutiert.

### 2.10.1 Stakeholderbegriff

In der Stakeholderforschung liegt der Fokus auf der Beziehung zwischen Organisation und Anspruchsgruppen (Dyllick, 1992; Janisch, 1992). Der Begriff «Anspruchsgruppe» ist gleichzusetzen mit «Stakeholder» oder «Stakeholdergruppe». In der vorliegenden Arbeit wird mehrheitlich der Begriff «Stakeholder» verwendet. Gemäss Poth und Poth (2003) sind Stakeholder Personen oder Gruppen, die Ansprüche an oder Eingriffsmöglichkeiten in das Unternehmen haben und als relevante Beeinflusser einzustufen sind. Etwas differenzierter lautet eine ältere Definition von Freeman (1984), der die Perspektive des Unternehmens mit dessen Einflussmöglichkeiten auf die Stakeholder mit einbezieht. Ein Stakeholder sei «any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives» (Freeman, 1984). Diese Definition wurde wiederum von Carroll (1993) adaptiert und weiter geführt: Stakeholders sind «those groups or individuals with whom the organization interacts or has interdependencies» und «any individual or group who can affect or is affected by the actions, decisions, policies, practices or goals of the organization» (vgl. auch Cappelen, 2004). Gemäss dieser Definition sollen demnach möglichst alle Gruppen oder Individuen, die an einem Unternehmen in irgendeiner Weise beteiligt sind, sei es durch Anreize seitens des Unternehmens oder durch Beiträge des Unternehmens für die Stakeholder, in das unternehmerische Entscheidungskalkül miteinbezogen werden. Dabei sind die Ansprüche und Eingriffsmöglichkeiten der Stakeholder gesetzlich, faktisch oder vertraglich begründet oder auch aus gesellschaftlichen Konventionen oder Wertesystemen ableitbar.

Man unterscheidet primäre und sekundäre Anspruchsgruppen. Primäre Anspruchsgruppen sind für den Fortbestand der Organisation essentiell, sie können einen legitimen Anspruch gegenüber der Organisation geltend machen: auf der Grundlage einer vertraglichen Beziehung, eines Austauschverhältnisses oder ihrer Beteiligung an der Wertschöpfung, wie beispielsweise Finanziere und Mitarbeitende. Sekundäre Anspruchsgruppen verfügen über keinen legitimen Anspruch, können aber die Organisation oder deren primäre Stakeholder ebenfalls beeinflussen oder werden durch sie beeinflusst, z.B. Umweltschutzgruppen oder die allgemeine Öffentlichkeit (Clarkson, 1995; Phillips, Freeman & Wicks, 2003).

### 2.10.2 Funktionen und Relevanz der Stakeholderforschung

Auf Dauer können Organisationsentscheidungen nicht an Interessen der Stakeholder vorbei durchgesetzt werden. Die Überlebensfähigkeit und der langfristige Erfolg einer Organisation

hängt davon ab, wie gut es ihrem Management gelingt, eine Balance zwischen ihren eigenen Interessen und denen der Stakeholder herzustellen (Rolke, 2002). Beziehungen zu unterschiedlichen Stakeholdern sind also sehr wichtig, um einen Mehrwert und mehr Produktivität zu gewährleisten. Diese Beziehungen müssen immer wieder aufs Neue hergestellt und gesichert werden. Voraussetzung dafür ist das Verstehen der spezifischen Interessenlagen der einzelnen Stakeholder und der kommunikativen Vernetzung mit diesen Gruppen. Genauso grundlegend ist der Doppelcharakter, unter dem die Stakeholder eines Unternehmens wahrgenommen werden müssen: Einerseits als Leistungspartner in einem spezifischen Markt, andererseits als Repräsentanten der jeweiligen Öffentlichkeit in diesem Markt (Rolke, 2002). Es gilt damit, der Komplexität unterschiedlicher Bedürfnisse und somit unterschiedlicher Werthaltungen gerecht zu werden. Insbesondere gilt es, sich der Unterschiedlichkeit verschiedener Stakeholdergruppen in Bezug auf die Wichtigkeit einzelner Werte bewusst zu sein und diese als Unternehmen sinnvoll in die Unternehmensstrategie einzubauen.

### 2.10.3 Stakeholder-Klassifizierung

In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Klassifikations-Ansätze für Stakeholder: Weder Theorie noch Praxis haben eine einheitliche Vorstellung, wer überhaupt als Stakeholder in Betracht zu ziehen ist. Nicht zuletzt ist die Einteilung von bestimmten Stakeholdern aber auch abhängig von der jeweiligen Unternehmung. So hat nicht jedes Unternehmen an sich die gleiche Struktur hinsichtlich der relevanten Stakeholder. Grundsätzlich weist jede Firma je nach Ausprägung verschiedenster Parameter, zu denen die Unternehmensgrösse und -struktur, die Branchenzugehörigkeit sowie die von der Unternehmung ausgehende Umweltbeeinflussung zählen, ein differenziertes Bild für die relevanten Anspruchsgruppen auf. So existiert für jede Unternehmung eine unterschiedlich ausgestaltete «Stakeholder-map», die die wesentlichen Interessengruppen identifiziert. Stakeholder können eingeteilt werden nach ihren jeweiligen Ansprüchen, nach der Nähe zum Unternehmen, nach Intensität der gegenseitigen Einflüsse (Achleitner, 1985; Janisch, 1992) oder in Bezug auf die Existenzfähigkeit von Unternehmungen (vgl. Abbildung 12). Mit dem Wissen um die Werthaltungen der Stakeholder und einer klaren firmeninternen und -externen Wertekommunikation sollte sich das Unternehmen besser in der Öffentlichkeit positionieren können.

#### Stakeholder-Klassifizierungsmöglichkeiten

- unterschiedliche Ansprüche ans Unternehmen
- Nähe zum Unternehmen
- Intensität gegenseitiger Beeinflussung
- Zusammenhang mit Existenzfähigkeit des Unternehmens

**Abbildung 12: Stakeholderklassifizierung**

## 2.11 Stakeholder der Helvetia

Zu den möglichen internen Stakeholdern der Helvetia zählen – grob eingeteilt – die Führungskräfte und die Mitarbeitenden. Diese wiederum lassen sich aufteilen in Innen- und Aussendienstler (vgl. Tabelle 2). Zu den externen Stakeholdern gehört - neben diversen anderen - allgemein formuliert die Öffentlichkeit. Diese lässt sich grob einteilen in Kunden und Nicht-Kunden. Daneben gibt es weitere Gruppen, die für die Unternehmung von Relevanz sind: Investoren, Aktionäre, Partner und Versicherungsbroker. Letztere sind neben den Mitarbeitenden eine weitere wichtige Stakeholdergruppe, die in vorliegender Arbeit untersucht wird.

**Tabelle 2: Wichtige Stakeholder der Helvetia**

Stakeholder	Anzahl
Mitarbeitende	2228
Innendienst	1607
Aussendienst	621
Versicherungsbroker	710

(Stand Juli 2006)

### 2.11.1 Mitarbeitende

Wie bereits in Abschnitt 1.2.1 deutlich zum Ausdruck kam, sind Mitarbeitende wesentlich daran beteiligt, wie ein Unternehmen innerbetrieblich funktioniert, aber auch wie es von aussen wahrgenommen wird. Die Arbeitnehmenden eines Unternehmens stellen als Humankapital einen wichtigen Produktionsfaktor des wirtschaftlichen Handelns dar, indem sie ihre Arbeitsleistung, aber auch ihre Kompetenz, ihr Engagement sowie ihre Fähigkeiten als Beiträge an das Unternehmen weitergeben. Die Ansprüche der Arbeitnehmer beziehen sich auf folgende Kategorien: Einkommen, Sicherheit, Selbstverwirklichung, Informationsbedürfnisse aber auch Status und Ansehen (Kirchgeorg, 1990). Darüber hinaus kann auch der Einfluss persönlicher, ideologischer Einstellungen und Werte der Arbeitnehmenden im Rahmen unternehmenspolitischer Entscheidungen, beispielsweise im Hinblick auf ökologische Fragestellungen, eine motivierende Wirkung haben. Im Zusammenhang mit dem Prestige und dem Ansehen des Arbeitsplatzes ist eine weitere Komponente, die Identifikation mit der Tätigkeit im Speziellen und dem Unternehmen im Allgemeinen, von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Mittels dieser Faktoren lässt sich die Wahl für die Mitarbeitenden begründen.

Die Mitarbeitenden an sich mit ihren Werthaltungen und den damit verbundenen Verhaltenstendenzen sind insofern entscheidend für den Unternehmenserfolg und stehen im Zentrum der zu untersuchenden Stakeholder. Wie bereits erwähnt, lebt ein Unternehmen von seinen Mitarbeitenden. So erachtet die Helvetia gemäss ihrem Leitbild die Mitarbeitenden als ihr «grösstes Kapital» im Sinne eines wichtigen Erfolgsfaktors: «Wir betrachten gut ausgebildete, engagierte und kompetente Mitarbeitende als die wichtigsten Treiber unseres

Erfolgs» (Helvetia Gruppe, 2008). Regelmässige interne Befragungen zeigen denn auch, dass die Bemühungen des Unternehmens honoriert werden. Gemäss Angaben der Unternehmung liegen die Ergebnisse auf einem hohen Niveau und gehören zu den besten der Branche. So konnte die Helvetia am 17. Oktober 2007, an der Award-Night Zürich die jährlich von der Wirtschaftszeitung CASH - neu «cash daily» - verliehene Auszeichnung für den 21. Rang unter den 25 Top Arbeitgebern der Schweiz entgegen nehmen. Alles in allem liegt der Fokus immer darauf, Unternehmenswerte auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder abzustimmen, die gemäss Kluckhohn (1951) je nach Gruppe charakteristische Wertestrukturen aufweisen. Hier kommt die Wichtigkeit der internen Stakeholder, der Mitarbeitenden ins Spiel, da eine Abstimmung nur mit einer adäquaten Kommunikation von Werten, synchronisiert mit dem Verhalten der Mitarbeitenden erfolgversprechend ist. Dazu sind eine firmeninterne Kommunikation der Werte ausschlaggebend. Die Mitarbeitenden wurden deshalb gewählt, weil sie einen direkten Strategiebezug aufweisen und wichtige Wertevermittler sind. Bei dieser Gruppe wurden zusätzlich die Hierarchien berücksichtigt, die in Form eines Items abgefragt wurden (Führungskraft oder keine Führungskraft mit Angabe zur Führungsspanne). Diese Einteilung rechtfertigt sich vor dem Hintergrund der ungleichen Qualifikationen und den unterschiedlichen Interessen dieser Fraktionen.

### 2.11.2 Versicherungsbroker

Neben der wichtigen Innensicht durch die Befragung von Mitarbeitenden im Sinne einer Übersicht zum Unternehmensklima sowie zu den innerbetrieblich wahrgenommenen Zusammenhängen zwischen Unternehmenswerten und Erfolgsfaktoren, wird in dieser Untersuchung auch die Aussensicht ins Zentrum gerückt. Durch die Befragung einer externen Stakeholdergruppe ist ein Gegenpol zur Innensicht möglich, der allfällige Diskrepanzen in der Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens aufzeigt und wichtige zusätzliche Hinweise für die zukünftige Strategie der Helvetia liefern kann.

In der schweizerischen Versicherungswirtschaft (Versicherungsmarkt) spricht man vom «Versicherungsbroker». Als Synonym wird auch der Begriff Versicherungsmakler verwendet. Dieser betreut im Auftrag des Kunden dessen Versicherungen gesamtheitlich. Er sucht das beste Preis-/Leistungs-Verhältnis auf dem Versicherungsmarkt und kümmert sich gesamtheitlich um die versicherbaren Risiken. Der Versicherungsbroker repräsentiert also indirekt den Markt, da er in direktem Kontakt mit den Kunden steht. Dementsprechend wichtig ist, wie er die unterschiedlichen Versicherungsgesellschaften wahrnimmt und beurteilt.

Die Wahl der Versicherungsbroker als zweite Stakeholdergruppe begründet sich damit, dass sie wichtige Hinweise liefern im Sinne einer Aussensicht auf das Unternehmen. Zusätzlich waren sie für die Online-Erhebung gut per E-Mail erreichbar aufgrund der engen Zusammenarbeit der Helvetia mit den Versicherungsbrokern über das Helvetia Broker Cen-

ter. Im Weiteren sollte eine Art Kontrollgruppe (nicht im streng wissenschaftlichen Sinne) mögliche Unterschiede zwischen der Innen- und Aussensicht plausibilisieren. Als sehr wichtige externe Stakeholder wurden, als Experten auf dem Gebiet der Versicherungslandschaft Schweiz, die Versicherungsbroker befragt, da sie direkt mit der Helvetia zusammen arbeiten und somit wichtiges Feedback für die weitere Unternehmensstrategie liefern können. Zudem sind Versicherungsbroker für die Generierung von Neukunden oder die Bestandespflege von entscheidender Bedeutung, da sie ein ganz bestimmtes Bild der Helvetia weiter vermitteln. Dies ist insofern von Bedeutung, als dass Versicherungskunden eine individuelle Beratung durch einen Versicherungsbroker schätzen und so durch das Bild, das der Broker von der Unternehmung selbst hat, beeinflusst werden. Die Helvetia ist mit ihren Dienstleistungen auf den unabhängigen Broker ausgerichtet. Er ist das Bindeglied zum Versicherungskunden von der ersten Beratung bis hin zur Schadenabwicklung oder Leistungserbringung. So ist die Helvetia darauf bedacht, ihre Broker durch umfassende Leistungen zu unterstützen, um so auch indirekt an neue Kunden zu gelangen. Sämtliche Produkte der Helvetia werden auch über den Vertriebskanal der Broker angeboten. Gemäss Helvetia (Helvetia Gruppe, 2008) sind «Versicherungen (...) unser tägliches Brot – der Broker unser Kunde und Partner.»

### 2.11.3 Allgemeine Öffentlichkeit/Bevölkerung

Neben einer Innen- und Aussensicht von Stakeholdern, die in ständigem Kontakt mit der Helvetia stehen, wurde eine weitere Stakeholdergruppe in den Fokus gerückt mit dem Ziel, eine Personengruppe zu befragen, die neben einer direkten (Mitarbeitende) resp. indirekten (Broker) Beziehung zur Helvetia eine eher «neutrale» Sicht einnimmt und unvoreingenommen neuen Input zu den Unternehmenswerten liefern kann. In Frage kamen dabei vor allem Leute aus der allgemeinen Bevölkerung, die eine heterogene Stakeholder-Gruppe repräsentieren und allenfalls unvoreingenommener eine Beurteilung abgeben können, da sie wenig Hintergrundinformationen über die Helvetia besitzen. Interessant an dieser Gruppe ist unter anderem, dass sie auch als so genannte «Potentielle Kunden» für die Helvetia betrachtet werden können. Die Stakeholdergruppe «allgemeine Bevölkerung» figuriert insofern als heterogene Gruppe in Bezug auf die beiden Gruppen der Mitarbeitenden (Innensicht) und Versicherungsbroker (Aussensicht) (vgl. Gesamtzusammenstellung in Abbildung 13).



Abbildung 13: Einflussfaktoren und Stakeholdergruppen

### 2.11.4 Wertkongruenz und einzelne Unternehmenserfolgsk Faktoren

Abgestützt auf den Konsistenztheoretischen Ansatz (Festinger, 1957) ist davon auszugehen, dass eine hohe Wertkongruenz einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und auf das Commitment ausübt. Ein Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit konnte bereits in einigen Studien gezeigt werden (vgl. z.B. Clugston, 2000). Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten sind über verschiedene Untersuchungen hinweg signifikant negativ korreliert. Dabei werden (negative) Korrelationen überwiegend in Höhe von  $r = -.25$  bis  $r = -.40$  berichtet. Je höher die Arbeitszufriedenheit, desto geringer ist somit die Fehlzeitenwahrscheinlichkeit (vgl. Bruggemann et al., 1975; Neuberger, 1974). Arbeitszufriedenheit auf der einen Seite und Fluktuation auf der anderen Seite weisen ein ähnliches Bild auf wie die Betrachtung des Zusammenhangs von Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten. Auch hier berichten zahlreiche Untersuchungen von einem Zusammenhang von Zufriedenheit und Fluktuation: es liegen signifikant negative Korrelationen in Höhe von  $r = -.25$  bis  $r = -.40$  vor (vgl. Gebert & von Rosenstiel, 2002).

#### Haupthypothese Wertkongruenz

Diese Zusammenhänge in Bezug auf die Wertkongruenz sind für einen erfolgreichen internen und externen Unternehmensauftritt von Bedeutung.

**Haupthypothese:** *Die Wertkongruenz hat einen positiven Einfluss auf die beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und Commitment und leistet einen Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg.*



## 2.12 Übersicht aller Hypothesen

Für einen besseren Überblick finden sich in Tabelle 3 noch einmal alle Hypothesen ohne theoretische Herleitungen.

**Tabelle 3: Übersicht aller Hypothesen**

<b>H 1</b>	Je höher die Wertkongruenz bei neu eintretenden Mitarbeitenden ausgeprägt ist, desto höher ist auch deren anfängliches Commitment.
<b>H 2.1</b>	Die Helvetia wird umso positiver beurteilt, je grösser das individuelle Versicherungs- und Strategiewissen von den Mitarbeitenden selbst eingeschätzt wird.
<b>H 2.2</b>	Individuell wichtige Werte haben einen direkten Zusammenhang mit der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte.
<b>H 3</b>	Je mehr die Unternehmenswerte als im Arbeitsalltag gelebt wahrgenommen werden, umso höher fällt das Commitment aus.
<b>H 4.1</b>	Angestellte des Innendienstes der Helvetia unterscheiden sich signifikant in der Werteausprägung von Mitarbeitenden des Aussendienstes.
<b>H 4.2</b>	Ältere Personen unterscheiden sich signifikant von jüngeren vor allem in ihren unterschiedlichen Gewichtungen von Werten wie Dynamik und Tradition.
<b>H 4.3</b>	Der Bildungsstand hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Werteausprägungen vor allem was die Werte Erfolg und Leistung angeht.
<b>H 4.4</b>	Die Nationalität einzelner Personen hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Werteausprägungen vor allem von Swissness und Leistung.
<b>H 5.1</b>	Innerhalb der gleichen Stakeholdergruppe zeigen sich Ähnlichkeiten in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.
<b>H 5.2</b>	Im Vergleich zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen zeigen sich Unterschiede in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.
<b>H 6</b>	Die Arbeitszufriedenheit ist bei langjährigen Mitarbeitenden signifikant höher als bei kürzlich eingetretenen Mitarbeitenden
<b>H 7.1</b>	Je mehr der Wert Vertrauen im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 7.2</b>	Je höher das Vertrauen zum Vorgesetzten beurteilt wird, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 7.3</b>	Je grösser die Kongruenz zwischen der Wichtigkeit des Unternehmenswerts Vertrauen und der persönlichen Wichtigkeit des Werts Vertrauen ausgeprägt ist, desto höher sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 8.1</b>	Je mehr der Wert Dynamik im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 8.2</b>	Je stärker die persönliche Wichtigkeit des Werts Dynamik ausgeprägt ist, desto grösser ist die Offenheit für Neues.
<b>H 8.3</b>	Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Dynamik und eigener Wichtigkeit des Werts Dynamik, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 9.1</b>	Je mehr der Wert Begeisterung im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 9.2</b>	Je höher das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten beurteilt werden, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>H 9.3</b>	Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Begeisterung und eigener Wichtigkeit des Werts Begeisterung, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.
<b>Haupthypothese</b>	
Die Wertkongruenz hat einen positiven Einfluss auf die beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und Commitment und leistet einen Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg.	

Mit dem Einblick in die theoretischen Hintergründe der Werte, der Stakeholderforschung und den Forschungsbemühungen von Erfolgsfaktoren im betrieblichen Kontext sowie den daraus abgeleiteten Hypothesen ist der theoretische Teil dieser Arbeit abgeschlossen. Bevor direkt auf die Methodik vorliegender Dissertation übergeleitet wird, wie dies für eine Forschungsarbeit dieser Art üblich ist und zu erwarten wäre, folgt ein Einschub mit Informationen zur Versicherungslandschaft Schweiz und zum Versicherungsunternehmen Helvetia. Diese Struktur begründet sich daraus, dass es sich um eine Fallstudie handelt und es wichtig ist, Hintergründe zur Versicherungslandschaft Schweiz resp. zur Helvetia Schweiz als Unternehmen im Speziellen zu kennen, und diese sowohl in den bereits besprochenen theoretischen als auch in den darauf folgenden methodischen Kontext einzuordnen. Der Abschnitt zur Helvetia Schweiz ist hier also als ein Spezialfall in Bezug auf die Berichtsstruktur anzuschauen, jedoch unerlässlich für das Verständnis der Dissertation.

#### **Zusammenfassung 5: ganzheitliche Werteimplementierung**

Werthaltungen vereinen diverse gesellschaftliche Funktionen in sich und wirken stark in Bezug auf das soziale Leben und somit auch im Arbeitsalltag. Aufgrund des Reichweitenargumentes (Werte als umfassende Steuerungskomponenten des Verhaltens und Denkens) wird deutlich, dass nur durch eine ganzheitliche Werteimplementierung eine optimale Erfolgsstrategie mit einer verbesserten Marktfähigkeit umgesetzt werden kann. Dies nicht zuletzt deshalb, weil Werte in allen Bereichen zum Tragen kommen und somit auch umfassend implementiert werden müssen. Ein wichtiges Konzept in diesem Zusammenhang ist das «Involvement» und stammt von Sherif et al. (1965). Diese postulieren, dass die Einstellung bei Personen mit hohem Involvement vor allem durch die Qualität der Argumente beeinflusst wird, während bei tiefem Involvement die Vertrauenswürdigkeit der Quelle von grösserer Bedeutung ist. Zudem kann anhand des SPI-Modells (Hannover & Kühnen, 2002) vorhergesagt werden, dass Werte je nach Kontextabhängigkeit einzelner Personen(gruppen) verschieden wahrgenommen werden können. Durch die unterschiedlich hohe Abhängigkeiten entsteht automatisch der unbewusste Wunsch nach Abgrenzung respektive Zugehörigkeit, erklärbar mit dem Streben nach einem Kohärenzgefühl (vgl. Antonovsky, 1997).



## 2.13 Hintergründe der Versicherungslandschaft Schweiz

Dieser Abschnitt beinhaltet einen Überblick über die Versicherungslandschaft der Schweiz.

### 2.13.1 Relevante Fakten zur Versicherungswirtschaft Schweiz

Die Versicherungsbranche der Schweiz nimmt in der Wirtschaft eine wichtige Rolle ein. Marktanalysen von unterschiedlichen externen Marktforschungsinstituten (SVV Schweizerischer Versicherungsverband, 2008) geben Auskunft zum allgemeinen Stand der Versicherungsbranche in der Schweiz (vgl. Tabelle 4, Stand 1.1.2008).

**Tabelle 4: Fakten Versicherungswirtschaft Schweiz**

<b>Produktivität</b> Die Versicherungen konnten sich 2007 in der Schweizer Wirtschaft punkto Produktivität auf den ersten Platz stellen mit 400'000 CHF Wertschöpfung pro Erwerbstätiger, gefolgt von Banken (350'000 CHF) und Chemie und Pharma (je 300'000 CHF).
<b>Anzahl Versicherungsunternehmen</b> In der Schweiz sind insgesamt 214 Versicherungsunternehmen konzessioniert (Schadensversicherungen: 117; Lebensversicherungen: 26; Rückversicherungen: 25)
<b>Beschäftigte in der Assekuranz</b> Der schweizerische Versicherungssektor beschäftigte per 1. Januar 2008 insgesamt rund 47'000 Personen (♂:28'000; ♀: 19'000). Aufgeteilt auf unterschiedliche Bereiche zeigt sich folgende Verteilung (gerundete Werte): <i>Kadermitarbeitende: 11'000; Aussendienst: 8'000; Innendienst: 39'000</i>

### 2.13.2 Stand der Versicherungsbranche im Jahr 2006

Gemäss Starcom (2006) wird es immer schwieriger, Konsumenten mit Produkten beziehungsweise mit Dienstleistungen zu überzeugen und dafür zu gewinnen. Durch wachsende Informationsflut bei stagnierendem Medienkonsum gehen Botschaften unter oder werden austauschbar. Daher ist es wichtig, sich vom Markt abzuheben und permanent präsent zu sein. Heute wird die Attraktivität einer Marke wesentlich durch die Kommunikationsintensität der Unternehmungen beeinflusst. Längere Werbepausen resultieren in Marktanteils-Verlusten. Um im stark umkämpften Versicherungsmarkt bestehen zu können, ist der Einsatz sämtlicher Kommunikationsinstrumente daher zwingend.

Wichtigste Veränderungen für die Versicherungen in den kommenden Jahren sind vor allem sich ändernde externe Marktfaktoren. Einerseits ist die demographische Entwicklung von Bedeutung (beispielsweise in Bezug auf eine alternde Gesellschaft), andererseits fallen aber auch der Umbau der Sozialversicherungssysteme, Regulierungstendenzen sowie Individualisierungs- und Entsolidarisierungstendenzen ins Gewicht. Dies hat zur Folge, dass Vertrauen und Sozialkompetenz zu kritischen Erfolgsfaktoren werden. Unter diesen Markt-

bedingungen kommt dem Brand (der Marke) und damit dem Markenwert und weiteren Faktoren, die die Wahrnehmung und Beurteilung eines Unternehmens beeinflussen, eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Grundstimmung in der Assekuranz bleibt weiterhin optimistisch, wenn auch nicht mehr so euphorisch wie im Frühjahr 2005. Die Versicherungen weiten insgesamt ihr Produktangebot aus. Die Branche wird gemäss Einschätzung der befragten Manager etwas vorsichtiger. Zu erwarten ist eine Zunahme neuer Geschäftsmodelle und auch die Bedeutung des Internets wird sich weiter erhöhen. Im Weiteren ist die Entwicklung zielgruppenspezifischer Produkte und Lösungskonzepte, sowie ein verstärktes Outsourcing zu erwarten. Zudem wird die Bedeutung von Maklern (gleichbedeutend mit Brokern) zunehmen sowie eine verstärkte Rentabilisierung des Bestandes (Portefeuillesanierung) und zunehmender Preisdruck durch die Konsumenten einsetzen. Insgesamt ist der Markt für Versicherungsgesellschaften tendenziell als positiv zu beurteilen, wobei allerdings mit grösseren Veränderungen und damit nötigen Anpassungen durch Versicherungen zu rechnen ist, vor allem auch im Bereich der Marke und des Wertemanagements.

### **2.13.3 Neue Entwicklungen in den Jahren 2007/2008**

Im Zuge der Änderungsprozesse in der Schweizer Versicherungsbranche, die sich im Verlauf des vorliegenden Forschungsprojekts abzeichneten, kann gemäss Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV (2008), Dachverband der privaten Versicherungswirtschaft, das Jahr 2007 als erfolgreiches Versicherungsjahr betrachtet werden. Trotz der Unweterschäden im Juni und August hätten die meisten Versicherer gute technische Ergebnisse erzielt aufgrund einer starken Performance an den Finanzmärkten und einem günstigen Schadenverlauf. In Bezug auf die aktuelle Wirtschaftslage wird es von entscheidender Bedeutung sein, dass auch Versicherungen sich vermehrt mit dem Thema finanzieller Absicherung beschäftigen, damit Versicherungsunternehmen auch in turbulenten Zeiten seinen Verpflichtungen nachkommen kann. Wie Erich Walser, Präsident des SVV, zu bedenken gibt: «Die Versicherungsunternehmen leben vom Vertrauen, ein Kapital, das durch nichts zu ersetzen ist» (SVV, 2008).

## 2.14 Hintergründe der Helvetia Schweiz

Nachfolgend wird nun ein Überblick über die Versicherungsgesellschaft «Helvetia Schweiz» als Fallstudie gegeben, um die theoretischen Rahmenbedingungen in einen konkreten Kontext zu fassen und abzuschliessen.

### 2.14.1 Fakten und Zahlen der Helvetia

Wie im vorangehenden Abschnitt diskutiert, stehen Versicherungsunternehmen in der Schweizer Wirtschaft relativ solide da. Gleichzeitig müssen Versicherungen gewappnet sein für ständige Änderungen und vorausgesagte zukünftige Entwicklungen. Wie sich die «Helvetia Schweiz» im Zuge der aktuellen und zukünftigen Wirtschaftslage im Markt positioniert, wird nun im Folgenden beleuchtet. Im Fact Sheet (Helvetia Patria, 2006) und auf der Homepage der Helvetia ([www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch), Stand November 2008) finden sich die wichtigsten Informationen für interne und externe Stakeholder zusammengefasst: «Die Helvetia ist eine europaweit tätige Allbranchen-Versicherung mit Kernkompetenz im Risk Management (Leben- und Nicht-Lebengeschäft, Rückversicherung) und in der Vorsorge und verfügt über Niederlassungen und Beteiligungen in Zentral- und Südeuropa. Mit rund 4600 Mitarbeitenden erbringt die Helvetia Dienstleistungen für über zwei Millionen Kunden in sechs europäischen Ländern (750'000 davon allein in der Schweiz). In der Schweiz sind rund 2300 Mitarbeitende für das Unternehmen tätig. Die Gruppe erzielte im vergangenen Geschäftsjahr bei einem Prämienvolumen von rund 5.5 Milliarden Franken einen Reingewinn von 402 Millionen Franken» (Stand Herbst 2008). Im Jahr 2008 feierte die Helvetia ihr 150 jähriges Bestehen und ist damit ein traditionsreiches Unternehmen der Schweizer Versicherungslandschaft.

### 2.14.2 Leitbild der Helvetia

Das zurzeit aktuelle Leitbild der Helvetia ist aufgebaut auf dem Leitsatz: «Wir sind Spitze bei Wachstum, Rentabilität und Kundentreue» (Helvetia Gruppe, 2008). Es hält die grundlegenden Werte und langfristigen Ziele fest, die für alle Mitarbeitenden der Helvetia Gruppe gelten. Jeder Mitarbeitende soll in seiner Unternehmenstätigkeit im Sinne dieser Leitlinien denken und handeln und so zum angestrebten gemeinsamen Erfolg beitragen. Ins Zentrum ihrer Geschäftsstrategie stellt die Helvetia Schweiz profitables Wachstum. Vor dem Hintergrund eines intensiven Wettbewerbs setzt die Helvetia Schweiz auf einen kompetenten Aussen-dienst, gut verankerte Partner, eine attraktive und innovative Produktpalette und eine konsequente Qualitätsorientierung. Die Helvetia hat sich neu positioniert mit dem eigenständigen unverkennbaren Merkmal «Einfachheit»: «Ganz einfach. Fragen Sie uns.»

### 2.14.3 Single Brand Strategie der Helvetia

Im September 2006 wurde die neue **Single Brand** Strategie der Helvetia umgesetzt. Vormalig hiess die Versicherungsgesellschaft mit vollem Namen «Helvetia Patria Versicherungen» und wurde nun im Zuge der Single Brand Strategie in den für alle europäischen Niederlassungen gültigen Namen «Helvetia» normiert. Die Single Brand Strategie soll der Marke Helvetia gruppenweit mehr Leben einhauchen, ganz nach dem neuen Slogan «Helvetia, eine Marke – eine Gruppe – eine Stärke», da bis anhin keine einheitliche Markenstrategie verfolgt wurde und die einzelnen Länder die vorgegebenen Werte weitgehend selber interpretierten. (vgl. Benabderrahmane, 2006). Durch den Single Brand ist eine konsistente Markenidentität möglich, was die Positionierung und die Differenzierung im Wettbewerb stärkt. Die Marke wird verständlicher und unverwechselbarer und schafft damit Vertrauen. Mit dem Single Brand wird eine europaweite Wiedererkennbarkeit gewährleistet. Dies soll auch firmenintern zu gruppenweiter Identität und zu mehr Commitment führen. Auch können durch Synergien im Marketing erhebliche Kosten eingespart werden. Der kürzere Schriftzug verstärkt die Dynamik und Visibilität der Marke.

Insgesamt werden also drei Hauptziele mit dem Single Brand verfolgt: Die Stärkung des Profils nach aussen, die Förderung der Identifikation nach innen und die Steigerung der Markenattraktivität für interne und externe Stakeholder. Diese Faktoren sind von entscheidender Bedeutung, da die Marke aufgrund der Austauschbarkeit von Produkten eine immer wichtigere Rolle für den Markterfolg eines Versicherers spielt. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass der Brand «Helvetia» einen leicht verständlichen, unverwechselbaren Namen darstellt, der Vertrauen schafft und eine europaweite Wiedererkennung gewährleistet. Vertrauen, Dynamik und Begeisterung sind die Werte, die das Handeln des Versicherers leiten.

### 2.14.4 Neue Unternehmenswerte der Helvetia

Im Zuge der Single Brand-Strategie wurde Anfang 2006 ein neues Logo lanciert. Neben diesem neuen Logo wurden auch neue Werte definiert (Helvetia Patria Gruppe, 2006): Vertrauen, Begeisterung und Dynamik. Diese wurden bereits in den Abschnitten 2.6.5 bis 2.6.7 erwähnt und besprochen und werden gemäss Geschäftsleitung der Helvetia folgendermassen verstanden (Tabelle 5):

**Tabelle 5: vordefinierte Unternehmenswerte der Helvetia****Vertrauen**

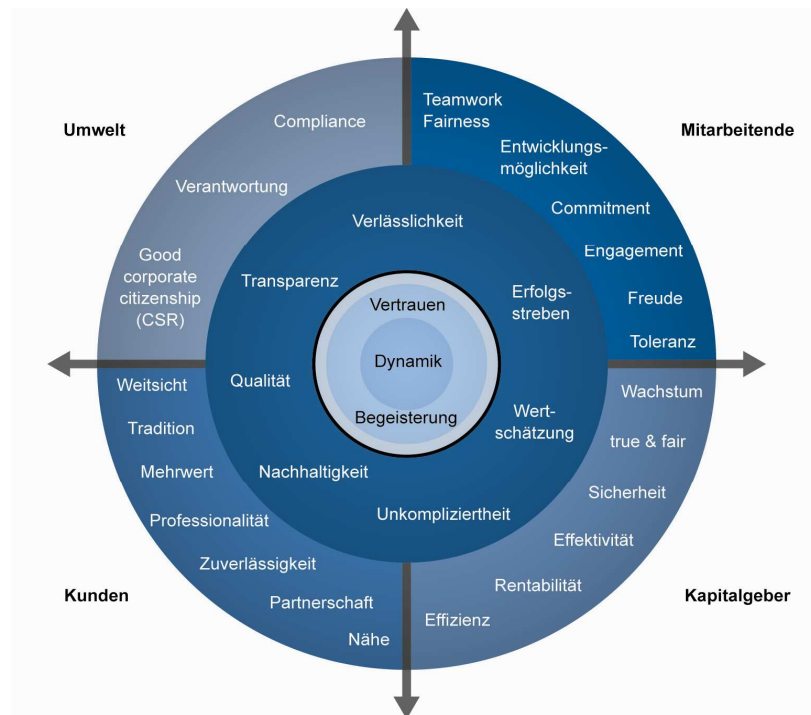
Wir handeln – unserer Tradition verpflichtet – ehrlich und verantwortungsvoll. Die Beziehung zu unseren Kunden, Kapitalgebern und Mitarbeitenden betrachten wir als langfristige, faire und ausgewogene Partnerschaft. Wir stehen zu unserem Wort.

**Dynamik**

Wir denken modern und vorwärts gerichtet. Neue Wege und intelligente Lösungen gestalten wir im Dialog mit unseren Partnern – effizient, zielgerichtet und vorausschauend.

**Begeisterung**

Wir sind offen, interessiert und engagiert und gehen auf die Anliegen unserer Partner ein. Was wir tun, tun wir mit Freude und Begeisterung. Der Kunde steht im Zentrum unserer Aktivitäten.

**Abbildung 14: Wertekreis der Helvetia 2006**

Die dargestellten Werte entstammen aus einem strategischen Geschäftsleitungsprozess, der sich insbesondere auf praktische Überlegungen und nicht auf wissenschaftlich fundierte Begebenheiten abstützte. Im Zuge der Single Brand Strategie ist es das Ziel, die Werte auf allen Ebenen zu kommunizieren und mit allen Sinnen wahrzunehmen. Dies soll sowohl im Verhalten, im Leben einer positiven Unternehmenskultur, in der schriftlichen und mündlichen Sprache und im Umgang mit anderen Mitarbeitenden und Kunden sichtbar werden, wie der vollständige Wertekreis, an welchem sich die Helvetia orientiert zeigt (Abbildung 14).

### **2.14.5 Vision und Mission der Helvetia**

Die Vision der Helvetia lautet in der Kurzversion folgendermassen: «Wir verstehen uns als effizienten Anbieter hochwertiger und marktgerechter Versicherungs- und Vorsorgelösungen und positionieren uns damit klar als überdurchschnittlich erfolgreiche, mittelgrosse und selbstständige europäische Versicherungsgruppe» (vgl. Helvetia Gruppe, 2008).

Die Mission dagegen enthält folgende wichtige Punkte: Für eine klare Positionierung als überdurchschnittlich erfolgreiche, mittelgrosse und selbstständige Versicherungsgruppe soll die Helvetia sich am Markt profilieren. Diese Profilierung soll im Sinne eines effizienten, modernen und trotzdem wertkonservativen Anbieters hochwertiger und marktgerechter Versicherungs- und Vorsorgelösungen umgesetzt werden. Der Fokus liegt dabei darauf, innovative und optimierte Marktzugänge zu finden. Es soll eine Kultur des Engagements und der Identifikation gepflegt werden, um gemeinsam am Erfolg der Helvetia zu arbeiten.

### **2.14.6 Bekanntheit und Image 2006 der Helvetia**

Bei Helvetia werden regelmässig externe Marktbeobachtungen in Auftrag gegeben. Ziel ist es, die eigene Positionierung in der Versicherungslandschaft besser abschätzen zu können. Wichtige Faktoren in dieser Marktforschung betreffen unter anderem die Bekanntheit und das Image des Unternehmens. Im Folgenden wird ein Überblick über die gegenwärtigen für die Helvetia relevanten Ergebnisse der Marktforschung gegeben.

Der Bekanntheitsgrad im Schweizer Markt hat bei der Helvetia in den letzten drei Jahren kontinuierlich abgenommen. Dies ist zwar bei vielen Versicherungsgesellschaften der Trend. Betrachtet man allerdings die generelle Bekanntheit, hat sich die Helvetia im Ranking der Versicherungsgesellschaften um einen Platz verschlechtert. Untersucht wurden folgende Versicherungsgesellschaften der Schweiz: Helvetia (Patria), Allianz Suisse, Basler, Generali, Die Mobiliar, Swiss Life, Vaudoise, Winterthur und Zürich.

Das Image der Helvetia wird von Kunden und Nicht-Kunden folgendermassen wahrgenommen. Als positiv wird ihre überschaubare Grösse beurteilt, die Menschlichkeit, die fairen Berater, ihre Vertrauenswürdigkeit, die Offerten und Policen sowie die Kapitalstruktur insgesamt. Kritische Anmerkungen betreffen dagegen die mangelnde Zukunftsorientierung und Dynamik, die Beratungskompetenz und die Schadenerledigung (Demoscope AG, 2005). Neben der Basler Versicherung wird die Helvetia insgesamt als wertkonservativste Versicherungsgesellschaft wahrgenommen. Diese Erkenntnis hat wichtige Implikationen für den neu definierten Wert «Dynamik» und soll dementsprechend angegangen werden. Die externe Markenanalyse der Starcom (2006) zeigt, dass es für die Helvetia von Bedeutung ist, ihren Marktanteil zu halten und wenn möglich zu verbessern, da die Werbeausgaben kontinuierlich gesunken sind. Um die Bekanntheit und das Image zu verbessern, sollen daher im Zuge der neuen Werte-Diskussion und der Single Brand Strategie Massnahmen getroffen werden.

### 2.14.7 Bekanntheit und Image 2008 der Helvetia

Die Bekanntheit der Helvetia konnte in den letzten Monaten wieder gesteigert werden unter anderem aufgrund des grossen Sponsoring-Engagements bei SwissSki (Brandmonitor/Werbetracking, 2008). Diese Ballung der Medienpräsenz im Winter hatte zur Folge, dass im Sommer wieder ein Rückgang der Bekanntheit festzustellen war aufgrund fehlender Werbeaktivitäten seitens der Helvetia.

Über Kunden und Nichtkunden gerechnet liegt das Gesamtimage aktuell ungefähr im Branchenschnitt. Bei den Kunden liegt es leicht darunter, während das Gesamtimage bei Nichtkunden leicht über dem Branchenschnitt liegt. Es ist anzunehmen, dass Werbung und Sponsoring-Engagement der Helvetia vom Herbst 2007 bis Februar 2008 Wirkung zeigten.

In Bezug auf die neu definierten Werte, die vermittelt werden sollen, liegen erste Ergebnisse darüber vor, ob die Werte «Vertrauen», «Dynamik» und «Begeisterung» Beachtung finden und in den Köpfen relevanter Stakeholder bereits verankert sind (vgl. Tabelle 6).

**Tabelle 6: gegenwärtige Beurteilung der Kernwerte**

<b>Vertrauen</b>	Die Helvetia wird in Bezug auf ihre Vertrauenswürdigkeit im Branchenschnitt angesiedelt. In den letzten Jahren konnte aber eine Zunahme in der Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit festgestellt werden.
<b>Dynamik</b>	Die Ausprägung der Helvetia als dynamische, fortschrittliche Unternehmung wird im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmungen als klar unterdurchschnittlich wahrgenommen. Jedoch ist eine leicht positive Tendenz bei den Kunden erkennbar.
<b>Begeisterung</b>	Auch bei der Frage nach der Beurteilung der Mitarbeitenden der Helvetia, werden diese im Vergleich zur Konkurrenz als weniger engagierte und begeisterte Mitarbeitende beurteilt, womit die Helvetia in diesem Bereich leicht unter dem Branchenschnitt zu liegen kommt. Auch hier ist aber eine positive Tendenz festzustellen.

Alles in allem kann folgender Schluss gezogen werden: Insgesamt ist in den Imagedimensionen eine positive Entwicklung von Herbst 2007 auf Frühjahr 2008 festzustellen, dies insbesondere in Bezug auf Beurteilungen von Nichtkunden. Dagegen fallen die Beurteilungen von Kunden teilweise kritischer aus. Das Imagetief durch die Zurückhaltung in den letzten Jahren wurde mit der Neupositionierung (und durch den Sondereinfluss des Jubiläumsjahres) weitgehend aufgeholt. Der Brand Helvetia ist wieder im Branchenschnitt.

### 2.14.8 Kundenumfragen Helvetia

Die Zielgruppen der Helvetia sind aufgeteilt in Personen zwischen 18 und 49 Jahren, Personen zwischen 50 und 69 Jahren und in KMUs mit maximal 29 Angestellten. Besonders im Trend liegt die Fokuszielgruppe «50+» der Helvetia. Die Beratung und Marktbearbeitung im Segment der Senioren verlangt nach neuen, innovativen Ansätzen und speziell ausgebildeten Beratern. Insgesamt sind die Zielgruppen der Helvetia als relativ heterogen anzusehen. In Bezug auf diese Zielgruppen respektive die Kunden der Helvetia konnten in der aktuell-



ten Umfrage (Benchmarkstudie Zufriedenheit & Loyalität 8/2008. Befragung von Demoscope AG, 2006, Swiss Insurance Cockpit (SIC)<sup>3</sup>) folgende wichtige Eckpunkte festgestellt werden.

- ▶ Helvetia liegt bei der Gesamtzufriedenheit der Kunden über dem Branchenschnitt, aber noch nicht in der Spitzengruppe.
- ▶ Bei der Kundenloyalität schneidet die Helvetia überdurchschnittlich gut ab. Im Nichtleben belegt die Helvetia den sehr guten 2. Rang, im Leben-Bereich den 5. Rang.
- ▶ Im Schadenfall machen Kunden gemäss dieser neuen Umfrage sehr positive Erfahrungen mit der Helvetia. Ihre Loyalität ist deutlich höher als bei Helvetia-Kunden ohne Schaden und den Kunden der Konkurrenz.
- ▶ Helvetia-Kunden fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden, neigen aber nicht unbedingt dazu, dies weiterzuerzählen.

### 2.14.9 Telefonische Experteninterviews der Helvetia

Für einen Überblick über den internen Unternehmensauftritt wurden im Jahre 2005 qualitative Telefon-Experteninterviews durchgeführt, um zu erfahren, wie die Helvetia von den eigenen Mitarbeitenden beurteilt wird. In einer zweiten schriftlichen Befragung via Intranet wurde zusätzlich das Commitment aller Mitarbeitenden erfasst. Insgesamt werden der Helvetia die in der folgenden Tabelle 7 zusammengestellten positiven Attribute zugeschrieben.

**Tabelle 7: zugeschriebene Attribute Helvetia**

<b>Positive Attribute</b> traditionell, zuverlässig, verlässlich, sicher, freundlich, offen, ländlich (nahe beim Kunden), seriös geführt, mittelgross, regional verankert, wertkonservativ, ernsthaft, beständig, glaubwürdig, Swissness, überblickbare Grösse
<b>Verbesserungswürdige Attribute</b> wenig dynamisch, etwas bieder und verstaubt, zu zurückhaltend und passiv in der Kommunikation, wenig Pfiff, bünzlig, wenig bekannt bei Nicht-Kunden, verhaltene Innovation, Präsenz und Positionierung in der Öffentlichkeit ausbaubar

Das wahrgenommene Verbesserungspotential drückt sich in folgenden Verbesserungsvorschlägen aus: Die Konzentration auf Zielgruppen soll noch besser umgesetzt werden. Die Helvetia soll schneller auf Veränderungen reagieren, sich allgemein schneller in Chancenfeldern bewegen und sich punktuell von anderen abheben. Der Brand soll in Zukunft besser positioniert werden, da vor allem in der klassischen Werbung eine schlechte Wahrnehmung als Unternehmensversicherer feststellbar ist.

Insgesamt lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Helvetia viele der gewünschten Eigenschaften bereits erfüllt – dies jedenfalls sicher im Hinblick auf eine be-

<sup>3</sup> Das SIC – Swiss Insurance Cockpit stellt durch telefonische Screening-Interviews die Repräsentativität der Ergebnisse sicher. Durch die anschliessenden Online- respektive schriftlichen Interviews werden die Themen Werbebeachtung, Image, Kommunikation, Kundenloyalität und Wechselbeziehungen vertieft.

triebswirtschaftliche Auslegung von Werten, die sich insbesondere an kommerziellen Gesichtspunkten von Werten orientiert. In Bezug auf die beiden Werte «Sicherheit» und «Vertrauen» sind das folgende Attribute: verlässlich, seriös, fair, mittelständisch, menschlich.

Noch nicht erfüllt – vor allem in Bezug auf den neuen Wert «Dynamik» – hat die Helvetia ihre Ziele bezüglich der Attribute: bieder, verstaubt, unscheinbar, konservativ, nicht sehr kreativ und teilweise fehlende Innovation. Die Bedeutung der Anspruchsgruppen ist somit gross, daher müssen Werte und deren Bedeutung pro Marktbereich und Anspruchsgruppe erarbeitet und erlebbar gemacht werden. Und zu guter Letzt sollen die extern erwünschten Soll-Werte, insbesondere bei Nicht-Kunden auf breiter Front geklärt werden.

#### **2.14.10 Commitment-Umfrage 2006 Helvetia**

Die Auswertungen der Commitment-Umfrage im Frühling 2006 wurden von TrustMark CFI (2006) aus Zollikon durchgeführt und ergaben folgende wichtige Kernergebnisse: Insgesamt verteilt über alle Bereiche konnte ein als überdurchschnittlich wahrgenommenes Commitment bei den Mitarbeitenden der Helvetia festgestellt werden. Die Zufriedenheit pendelte sich im mittleren Bereich ein. Ob sich diese Resultate replizieren lassen und ob allenfalls mit Einbezug von Werthaltungen differenziertere Aussagen möglich sind, wird in vorliegender Untersuchung geprüft.

#### **2.14.11 Geplante Werteumfrage 2008/2009 Helvetia**

Im Jahr 2008 ist eine weitere Umfrage innerhalb der Helvetia geplant, deren Ergebnisse nicht mehr in dieser Arbeit besprochen werden können, die Grundidee und –relevanz soll aber kurz erläutert werden: Ein Teil der Befragung betrifft die Unternehmenskultur, wozu neben «Innovationen und Veränderungen», «Kundenfokus», «Zusammenhalt» und «Diversity» auch die Werthaltungen abgefragt werden sollen. Im Hauptfokus dieser Umfrage steht die Fragestellung, ob die Mitarbeitenden das an der Strategie orientierte Verhalten zeigen, welches entscheidend ist für deren Realisierung. Man geht dabei davon aus, dass die entscheidenden strategieorientierten Verhaltensweisen (wie beispielsweise das kundenorientierte Verhalten) abhängig sind vom Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Ziel ist es, die Einflussfaktoren auf Unternehmensebene so zu optimieren, dass sie das strategieorientierte Verhalten der Mitarbeitenden begünstigen.

Die Werte werden mit folgenden Fragen erfasst: «In der Helvetia existieren gemeinsame Werte» und «gegenseitige Wertschätzung wird in der Helvetia gross geschrieben», sowie durch die direkte Erfragung zweier Kernwerte: «Die Helvetia ist dynamisch» und «Die Helvetia strahlt Vertrauen aus». Je höher die Bewertung – auf einer 100-Punkte-Skala abgebildet – umso besser ist das Ergebnis. Aus der Differenz zum Ergebnis der Vergleichsgrösse werden generelle Stärken und Schwächen erkannt.

Bevor nun auf den methodischen Teil dieser Arbeit übergeleitet wird, soll abschliessend zur Theorie noch einmal das Wichtigste in Kürze zusammengefasst werden, im Sinne einer Erklärung und Begründung der Forschungsrelevanz und der Forschungsziele.

#### **Zusammenfassung 6: Kapitel Theorie**

In diesem Kapitel wurde der Wertebegriff und die damit verbundenen empirischen Implikationen – vor allem in Bezug auf die in dieser Arbeit vorliegenden Hypothesen – erläutert. Der Wertkongruenz kam dabei besonderes Augenmerk zu, da diese gemäss theoretischer Befunde für den Unternehmenserfolg sehr wichtig ist. Da die Wertkongruenz mit unterschiedlichen Funktionen behaftet ist (vgl. Abs. 2.7), lag dabei der Fokus auf unterschiedlichen miteinander verbundenen theoretischen Hintergründen im Sinne einer Grundlagenforschung, um Hinweise zu einer allfälligen übergeordneten theoretischen Konzeption zu sammeln. Alles in allem konnte gezeigt werden, dass Werte an sich komplexe Bedeutungskonstrukte sind, die in unterschiedlichsten betrieblichen Bereichen von Wichtigkeit sind. In Bezug auf die untersuchte Unternehmung Helvetia konnten daraus wichtige Schlüsse und Hypothesen abgeleitet werden.

### 3. Methode

Im dritten Teil der vorliegenden Arbeit werden die methodischen Schritte, die sich an den Forschungsfragen orientieren, erläutert. Im Weiteren werden die Vorüberlegungen zur Datenerhebung, das heisst zur Operationalisierung einzelner Konstrukte sowie zur Zusammenstellung unterschiedlicher Online-Fragebogen, die Durchführung der Befragung, sowie die Hauptauswertungsschritte beschrieben.

Ausgehend von der Fragestellung, wie Werthaltungen und im Speziellen die Wertkongruenz mit einem allfälligen Unternehmenserfolg zusammenhängen, stellte sich anfänglich die Aufgabe, die interessierenden Werte zu operationalisieren. Dabei galt es zu unterscheiden zwischen der Erhebung individueller Werthaltungen und der Erhebung von Unternehmenswerten (Abs. 3.1 und Abs. 3.2). Für die Operationalisierung der Unternehmenswerte wurde eine erste Online-Umfrage durchgeführt. Die darauffolgenden Überlegungen galten der Operationalisierung der drei vordefinierten Kernwerte der Helvetia: Vertrauen, Dynamik und Begeisterung. Diese nicht ganz einfache Vorgehensweise war unumgänglich, um Aussagen über diese drei Werte und deren Relevanz für den Unternehmenserfolg machen zu können (Abs. 3.3). In einem nächsten Schritt waren die ausgewählten Erfolgsfaktoren zu operationalisieren (Abs. 3.4) und Überlegungen anzustellen, welche Zusatzinformationen für die Erhebung von Bedeutung und allenfalls im Sinne von Moderatoren respektive Mediatoren wirksam sind (Abs. 3.5). Schliesslich wurden drei unterschiedliche Fragebogen konstruiert (Abs. 3.6) und in einer Online-Umfrage drei verschiedenen Stakeholdergruppen vorgelegt (Abs. 3.7). Den Abschluss zu diesem Methodik-Kapitel bildet ein Überblick zur Erklärung und Begründung der gewählten Auswertungsmethoden (Abs. 3.8), insbesondere auch zur Operationalisierung der Wertkongruenz.

#### 3.1 Operationalisierung individueller Werthaltungen

In diesem Kapitel wird ein Überblick gegeben über bisherige Operationalisierungsversuche von Werthaltungen in der Empirie. Hierzu werden Informationen zur generellen Messbarkeit von Werten erläutert. Im darauf folgenden Abschnitt wird beschrieben, worauf bei der Messung von Werten geachtet werden soll. Im letzten Teil wird das für diese Arbeit gewählte Instrument zur Erhebung individueller Werthaltungen vorgestellt.

##### 3.1.1 Messbarkeit von Werten

Die Sozialforschung geht von der Messbarkeit von Werten aus (beispielsweise durch systematische Personenbefragungen), was auf Irritation stossen kann, da Werte komplexe und schwierig fassbare gesellschaftliche Konstrukte darstellen. Der alltägliche Sprachgebrauch

zeigt aber schon auf, dass von einer solchen Messbarkeit ausgegangen wird, ohne dass dies unbedingt bewusst reflektiert wird. So sind beispielsweise Vergleiche im Sinne von «ihm ist Freiheit wichtiger als Sicherheit, während sie mehr Wert auf Sicherheit legt» durchaus anzutreffen. Mit solchen alltäglichen Aussagen wird dabei gleich auf zwei Ebenen quantifiziert: Zum einen vergleicht man das «Gewicht» zweier Werte – Freiheit und Sicherheit – innerhalb einer Person, und zum anderen wird hinsichtlich einer allfällig (dominanten) Wertpräferenz zwischen zwei Personen verglichen (Thome, 2005). Vor diesem Hintergrund liegt es nahe, solche impliziten Messungen explizit zu machen, um sie überprüfen und besser einschätzen zu können. Mittels wissenschaftlicher Messung von Werten kann so der Frage nachgegangen werden, ob unsere vergleichenden Aussagen korrekt sind und damit zur Charakterisierung sowohl einzelner Personen als auch bestimmter Gruppen von Menschen taugen.

### 3.1.2 Werteerhebung mit Rangreihen

Oft wird in der Literatur das Wertemessinstrument von Rokeach (1979) beschrieben und verwendet. Dieser geht von einer kognitiv hierarchischen Organisation von Werten aus und von deren gegenseitigen Abhängigkeit. Die Wertkonzeptionen wurden in diesem Sinn in Anlehnung an das Bedürfnismodell von Maslow (1954) entwickelt. Die Messung erfolgt entsprechend der hierarchischen Vorstellung jeweils über **Rangordnungen**. Demnach kommt der für eine Person wichtigste Wert an erster Stelle, der zweitwichtigste an zweiter und so weiter. Mit diesem Vorgehen können aber komplexere Wertkonstellationen nicht berücksichtigt werden. Bei unterschiedlichen Wichtigkeiten in mehreren Lebensbereichen beispielsweise, können Werte in einer Gesamtbewertung auch einen gleich hohen Stellenwert einnehmen (Jaide, 1983). In diesem Zusammenhang gälte es zu beachten, ob Werte in der fortschreitenden gesellschaftlichen Differenzierung nicht zunehmend in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedlich bedeutsam sind (vgl. Hillman, 1986).

Im Weiteren können auch methodische Einwände, die gegen das Rangreihen-Verfahren sprechen, geltend gemacht werden. Heath und Fogel (1978) faktoranalysierten das Werteinventar von Rokeach, wobei sie die Werte von ihren Versuchspersonen nicht in eine Rangreihe bringen liessen, sondern ihnen zur Beurteilung der relativen Wichtigkeit eine Rating-Skala vorgaben. Sie erhielten acht Faktoren als Resultat. Jones, Sensenig und Ashmore (1978) halten eine vierdimensionale MDS-Lösung für optimal. Strobel (1979), der Werte mit mehreren Modellen multidimensionaler Skalierung untersuchte, kommt ebenfalls zum Resultat, dass die Werteliste mehrdimensional ist. Diese Merdimensionalität macht jedoch für eine valide Messung nötig, dass eine genügend grosse Anzahl Items miteinander verglichen werden kann (so genannte **Ratings**). Sind es jedoch wiederum zu viele Items, die miteinander verglichen werden müssen, um die unterschiedlichen Werthaltungen gegeneinander abzugrenzen und einer bestimmten Wichtigkeitsausprägung zuzuordnen, sinkt die Wahr-

scheinlichkeit valider Angaben wieder. Dies ist deshalb der Fall, weil die Befragten kognitiv schneller überfordert sind durch den nötigen Vergleich unterschiedlicher Werthaltungen, die zudem in ihrer Wichtigkeit abgestuft werden müssen (Alwin & Krosnick, 1985).

Dieser Einwand im Sinne einer potentiell abnehmenden Konzentrationsfähigkeit der Probanden ist gerade im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung, in der neben Werthaltungen zusätzliche Merkmale abgefragt wurden, nicht zu unterschätzen. Generell ist bei der einfachen Bildung von Rangreihen sehr abstrakter Begriffe, d.h. Werten, wie sie in den Verfahren von Rokeach (1973), Inglehart (1977) und in modifizierter Version auch bei Morris (1956) zu finden sind, Vorsicht in der Interpretierbarkeit der Ergebnisse geboten (Six, 1985). Aus diesen Gründen empfiehlt sich der Einsatz des Rating-Verfahrens.

### **3.1.3 Werteerhebung mit Rating-Skalen**

Geht man davon aus, dass die am Wertewandel beteiligten Werte im Gegensatz zur Annahme Ingleharts (1977) auf mehr als einer einzigen Dimension liegen und im Wandlungsprozess unterschiedliche Entwicklungen aufzeigen, wird man konsequenterweise zum Schluss gelangen müssen, dass für die Datenerhebung ein Messverfahren zu wählen ist, das mehr als nur lineare Wertewichtigkeiten erfassen kann. Dies ist beim «Rating-Verfahren» möglich, bei welchem jedes Item an sich eine eigene Skala beinhaltet und so jedem Item eine eigene Wertigkeitsaussage zugeordnet werden kann. Mit solchen Rating-Skalen können Abstufungen der Intensität von Werthaltungen erhoben werden, womit vielfältigere, individuelle Wertmuster bestimmbar werden. Nicht zuletzt können dieselben Werte je nach Kontext und Lebenssituation unterschiedliche Wichtigkeitsausprägungen erhalten.

### **3.1.4 Individuelle Werte: PVQ von Schwartz et al. (2001)**

Für die konkrete Erfassung von Werthaltungen stösst man in der Literatur auf zahlreiche Instrumente. Eine Übersicht dazu findet sich im Anhang 1<sup>4</sup> (vgl. Silberer 1991). Sie zeigt auf, wie vielfältig und teilweise auch heterogen die Werteforschung ist. Die Mehrheit der Wertemessinstrumente waren für die vorliegende Arbeit nicht einsetzbar: Einerseits sind viele der Instrumente vor Jahrzehnten entwickelt worden und aufgrund des kontinuierlichen Wertewandels oft nicht mehr mit der heutigen Zeit kompatibel. Andererseits würden in vielen Fällen die Gütekriterien nicht genügen bzw. sie sind gar nicht untersucht worden, womit sich diese Instrumente für diese Arbeit als ungeeignet erweisen. Viele der Instrumente weisen auch generelle inhaltliche Schwächen auf. So sind gemäss Six (1985), angesichts der immer wieder beschworenen Relevanz der Werte und Werthaltungen und ihrer zentralen Funktion im Persönlichkeitshaushalt, die meisten vorliegenden Verfahren zur Erfassung von Werten und

---

<sup>4</sup> Weitere Auflistungen von Messverfahren finden sich bei Graumann und Willig (1983), Kilmann (1981), Krieger (1983), Robinson und Shaver (1972), Scholl-Schaaf (1975) und Stiksrud (1979).

Werthaltungen ziemlich «einfältig» und würden oft weltfremde Fragen enthalten. Auch heute noch sind Schwierigkeiten in der Werte-Erfassung, wie Six (1985) sie beschreibt, vorhanden. Problematische Punkte finden sich vor allem in der Erfragung von Werten (Rangreihen versus Ratings) und in der eigentlichen Operationalisierung des Konstrukts.

In Anlehnung an das genannte, zu bevorzugende Rating-Verfahren wurde für vorliegende Untersuchung das Instrument von Schwartz (1992) verwendet. Es handelt sich dabei um den Portrait Values Questionnaire (PVQ). Dieser besteht aus zehn Basis-Werten und postuliert, dass diese sich in einem Circumplex Modell<sup>5</sup> (Wiggins, 1982) anordnen lassen. Der PVQ wurde auf Grundlage des Schwartz Value Surveys (SVS) entwickelt, um einerseits die bereits mit dem SVS definierten zehn Wertkonstrukte zu validieren, andererseits, weil der SVS für einige Untersuchungsgruppen zu komplex war. Grundsätzlich werden mit dem PVQ dieselben zehn motivationalen Werttypen abgefragt, wie mit dem SVS. Der Portrait Value Questionnaire ist jedoch in anderer Weise konstruiert. Die Fragen sind so formuliert, dass der Befragte eine ihm beschriebene Person hinsichtlich ihrer Ähnlichkeit mit sich selbst auf einer sechsstufigen Skala bewerten muss. Die Skala reicht von «gar nicht ähnlich wie ich» bis hin zu «sehr ähnlich wie ich». Der PVQ misst damit Wertvorstellungen indirekt, während der SVS mittels direkter bewusstseinsgesteuerte Abfrage misst. Die Stimuli beim PVQ sind also Personen, die im Sinne ihrer Ziele, ihres Strebens und ihrer Wünsche «portraitiert» werden; die Stimuli des SVS dagegen sind abstrakte, kontextfreie Werte.

Multidimensionale Analysen von Beziehungen unter den zehn unterschiedlichen Werten mit 210 Samples aus 67 unterschiedlichen Ländern unterstützen die Annahme, dass sich diese zehn Werte voneinander unterscheiden und über unterschiedliche Länder und Sprachen hinweg als zehn wichtige Grundwerte gelten, wie auch konfirmatorische Faktoranalysen aus 23 Ländern bestätigten (Schwartz & Boehnke, 2004). Bezüglich der konvergenten und diskriminanten Validität konnten in Bezug auf die meisten einzelnen Grundwerte signifikante Werte gefunden werden (Schwartz, 2003). Demgegenüber ist eine relativ niedere Reliabilität von mehreren PVQ-Indices festzustellen. Schwartz (2003) begründet dies damit, dass die Items in den unterschiedlichen Indices jeweils gewählt wurden, um die unterschiedlichen konzeptionellen Strukturen einzelner Werthaltungen abzudecken und nicht, um einzelne Konzepte wiederholt zu messen. So erfasst beispielsweise der Wert «Macht» mit «Reichtum» und «Autorität» zwei unterschiedliche Aspekte. Nach Prüfung der Test-Retest Reliabilität konnten schliesslich moderate bis hohe Reliabilitäten gefunden werden (Schwartz, 1992).

---

<sup>5</sup> Der Interpersonale Circumplex ist ein sozialwissenschaftliches Modell für Persönlichkeit und Emotionen. Der Begriff wurde von Wiggins (1982) eingeführt. Aufgebaut auf einer Kreisstruktur repräsentiert es auf dem Kreisumfang Ähnlichkeiten und Polaritäten einer Beziehung. Statistisch ausgedrückt gibt es eine systematisch abnehmende oder zunehmende Korrelation zwischen konzeptionell ähnlichen oder gegensätzlichen Elementen eines interpersonalen Verhaltens.



## 3.2 Operationalisierung Werte im Unternehmenskontext

Um Werte von unterschiedlichen Stakeholdern beurteilen zu lassen, war es vorgängig nötig, in Frage kommende Werte, die insbesondere in betrieblichem Kontext auftauchen, überhaupt erst zu eruieren. Dementsprechend war vor der eigentlichen Haupterhebung ein Fragebogen zu konstruieren, mit welchem die in diesem Sinne wichtigsten Unternehmenswerte vorgängig erhoben werden konnten. Neben der Massnahme zur Beurteilung von Unternehmenswerten anhand vorgegebener Begriffe fusste eine zweite Überlegung zur Erhebung von relevanten Unternehmenswerten darin, dass für eine Unternehmensbeurteilung in Bezug auf Werte auch unvoreingenommene Assoziationen von besonderer Wichtigkeit sind. Für die assoziative Erfragung und insbesondere für die Vorgabe von potentiellen Unternehmenswerten waren einige Zwischenschritte nötig, die im Folgenden aufgezeigt werden.

### 3.2.1 Umfassende Liste allgemeiner Werthaltungen (Renner, 2003)

Bevor Unternehmenswerte verschiedenen Stakeholdern zur Beurteilung vorgelegt werden konnten, musste zuerst eine geeignete Werteliste zusammengestellt respektive gefunden werden. Dazu sollten möglichst alle relevanten Unternehmenswerte in Betracht gezogen werden, ohne die Befragten mit einer Unzahl zu beurteilender Werte zeitlich und kognitiv zu überfordern. Wichtig bei der Auswahl einer solchen Liste war die Bestrebung einer möglichst umfassenden Wertesammlung, um daraus jene Werthaltungen eruieren zu können, die insbesondere im betriebswirtschaftlichen Kontext von Bedeutung sind.

Eine umfassende Werteliste fand sich schliesslich im deutschsprachigen Raum. Diese Liste wurde von Professor Renner (2003) des Instituts für Psychologie, Abteilung für Angewandte Psychologie und Methodenforschung, der Universität Klagenfurt in Österreich auf der Grundlage des **lexikalischen Ansatzes** und ausgehend von der «Kulturpsychologie» (Shweder, 1991) konzipiert. Die Grundannahme des lexikalischen Ansatzes geht dabei davon aus, dass interindividuelle Differenzen, die besonders wichtig für den sozialen Umgang der Menschen untereinander sind, früher oder später Aufnahme in die jeweilige Sprache finden. Je wichtiger also ein solcher Unterschied ist, desto eher gibt es ein Wort dafür. Adaptiert auf die vorliegende Thematik kann demnach gesagt werden, dass jene Werthaltungen, die für die jeweilige Kultur von Bedeutung sind, sich auch im jeweiligen Lexikon finden.

Die Werteliste wurde folgendermassen erstellt: Zwei Beurteiler fanden im Lexikon 767 Hauptwörter im Sinne eines persönlich möglichen Leitmotivs (vgl. auch Meller & Ducki, 2002). Sechs weitere Beurteiler reduzierten die Liste anschliessend auf 621 Hauptwörter. Anhand der Eigenschaftstaxonomie von John, Angleitner und Ostendorf (1988) wurde schliesslich noch eine Unterscheidung zwischen Eigenschaften und Werten (im Sinne von Dingen, die man anstrebt) vorgenommen, so dass am Ende die aktuelle Liste von 383 Hauptwörtern entstand. Die vollständige Liste findet sich im Anhang 2.

Die vorliegende Arbeit bediente sich also dieser in Österreich konzipierten Werteliste. Es ist davon auszugehen, dass im deutschsprachigen Raum jeweils ähnliche Werthaltungen Eingang in die Lexika fanden und die Liste dementsprechend auch für die Schweiz - auch gemäss Renner (2003) selbst - adaptierbar ist. Nicht zuletzt zeigte der lexikalische Ansatz in der Eigenschaftsforschung auch weitgehende Übereinstimmung zwischen verschiedenen Kulturen (Renner, 2003).

### 3.2.2 Liste von Unternehmenswerten

Die umfassende Werteliste von Renner (2003), welche gemäss lexikalischem Ansatz erstellt wurde, enthält mit 383 unterschiedlichen Wertebegriffen zu viele Items und musste für die Befragung weiter reduziert werden. Da sich die Befragung auf Unternehmenswerte bezog, ging es vorgängig darum, aus der vorhandenen Liste jene Hauptwörter zu eruieren, welche als Unternehmenswerte eingestuft werden können. Mit der Aufgabe, möglichst restriktiv jene Werte auszuwählen, welche für ein wirtschaftliches Unternehmen von Bedeutung sind, respektive welche zu einem wirtschaftlichen Betrieb inhaltlich passen würden, wurde die umfassende Werteliste einer heterogenen Expertengruppe<sup>6</sup> aus unterschiedlichen (wirtschaftlichen) Bereichen zur Auswahl vorgelegt, um ein möglichst umfassendes Bild möglicher Unternehmenswerte zu erhalten.

Aufgrund dieser Einschätzungen und einer Häufigkeitsauszählung individuell gewählter potentieller Unternehmenswerte wurde eine Liste von den 27 am häufigsten genannten potentiellen Unternehmenswerten erstellt, die aus der Gesamtliste von Renner (2003) extrahiert wurden (vgl. Tabelle 8). Diese Werteliste diente als Grundlage, um die Helvetia gemäss deren Ausprägung in den unterschiedlichen Werten beurteilen zu lassen.

**Tabelle 8: potentielle Unternehmenswerte**

Bürgernähe 43	Ethik 93	Kritikfähigkeit 194	Stabilität 309
Diskretion 54	Freundlichkeit 109	Leistung 205	Unternehmerfreiheit 334
Effizienz 60	Gleichbehandlung 147	Mobilität 228	Wertbeständigkeit 364
Eigentum 66	Integrität 172	Profit 260	Wirtschaftlichkeit 368
Entscheidungsfreiheit 78	Karriere 175	Qualität 262	Wissen 371
Erfolg 81	Konkurrenz 185	Risikobereitschaft 276	Zusammenarbeit 381
Ertrag 90	Kontinuität 190	Sicherheit 297	

Die Zahlen in den einzelnen Feldern entsprechen der alphabetischen Reihenfolge einzelner Werte aus der umfassenden Werteliste von Renner (2003) und werden explizit so beibehalten zur Veranschaulichung, dass es sich hier nicht um die Generierung allfällig neuer sondern insbesondere um eine bestimmte Auswahl von Werten aus der genannten Liste handelt.

<sup>6</sup> Expertengruppe: Kantonsrätin Kt. ZG, Historiker Kt. ZG, Wirtschaftsexperte Kt. ZG, ehemaliger Bauchef Kt. ZG und Lehrer, KV-Lehrling Marketing, Kt. BS, Wirtschaftsstudent, Kt. ZH, Psychologin Kt. ZH

### 3.2.3 Werteerfassungs-Fragebogen und Stichprobe

Vor der eigentlichen Untersuchung der Zusammenhänge zwischen individuellen Werthaltungen und Unternehmenswerten sowie relevanten Erfolgsfaktoren musste zuerst – wie bereits beschrieben – eine Liste potentieller ganz allgemeiner Unternehmenswerte erstellt werden. In einem zweiten Schritt war es dann wichtig, jene Unternehmenswerte zu erfassen, welche als potentielle Unternehmenswerte der Helvetia in Frage kamen und für die Haupterhebung den einzelnen Stakeholdern zur Beurteilung vorgelegt werden konnten. Dazu wurde vorgängig ein Online-Fragebogen konstruiert, der Werte sowohl assoziativ erfragte als auch in Bezug auf die 27 vorgegebenen Unternehmenswerte.

Um ein breites Bild möglicher Unternehmenswerte zu entwerfen, wurden einerseits neu eingetretene Mitarbeitende und andererseits langjährige Mitarbeitende befragt. Anschliessend wurden die gefundenen Werthaltungen aufgelistet, ausgezählt und zu einer Liste von am häufigsten genannten Werten zusammengefasst. Diese meistgenannten Werte fanden dann Eingang in den Gesamtfragebogen für die Haupterhebung. Nachdem die aus der Werteliste von Renner (2003) generierten 27 Unternehmenswerte festgelegt waren, wurde eine interne Befragung durchgeführt, welche online auszufüllen war. Der Fragebogen bestand aus zwei Teilen: Im ersten Teil wurden die Werte assoziativ erfragt und im zweiten Teil waren die Befragten angehalten, aus der vorgängig eruierten Unternehmenswert-Liste jene Werte auszuwählen, welche aus ihrer Sicht am besten zur Helvetia passten.

Im ersten Quartal des Jahres 2007 wurden einerseits hundert «neu eingetretene» d.h. frühestens seit Anfang 2005 bei der Helvetia angestellte Mitarbeitende angeschrieben. Andererseits wurden hundert langjährige Angestellte, die zum Erhebungszeitpunkt seit mindestens fünf Jahren bei der Helvetia arbeiteten, kontaktiert. Dabei galt ein Eintrittsdatum von spätestens Anfang 2002 oder früher. Mit diesen beiden Mitarbeitenden-Gruppen sollte ein möglichst umfassendes Bild der wahrgenommenen Unternehmenswerte der Helvetia gewonnen werden. Weitere Filter-Kriterien für die Auswahl der Stichprobe waren die folgenden: Angeschrieben wurden nur deutschsprachige und festangestellte Mitarbeitende sowohl aus dem Innen- als auch aus dem Aussendienst, jedoch keine Führungskräfte. Dies deswegen, weil von Seiten der Helvetia Bedenken geäussert wurden, dass die Führungskräfte mit dem Ausfüllen von Fragebogen in Bezug auf ihre zeitlichen Ressourcen überfordert würden. Da die Führungskräfte zudem bei der darauffolgenden Gesamterhebung miteinbezogen wurden, konnte in der vorangehenden Werte-Erhebung auf eine Befragung dieser Personengruppe verzichtet werden. Die Stichprobenauswahl wurde mittels einer Zufallsstichprobe über die gesamte Helvetia-Belegschaft hinweg anhand der vorhandenen Gesamtdatenbank aller Mitarbeitenden der Schweiz unter Berücksichtigung der Filter-Kriterien generiert.

### 3.2.4 Assoziative Erfragung von Unternehmenswerten

Um zu erfassen, welche Werte Mitarbeitende der Helvetia ohne gedankliche Stütze zuschreiben, wurde am Anfang des ersten Fragebogens zur Erfassung der Helvetia-Unternehmenswerte eine offene Frage gestellt. Dadurch sollten Werte assoziativ erfragt und jene Lücken geschlossen werden, die aufgrund der bereits vorgegebenen eingeschränkten Werteliste allenfalls offen geblieben wären und möglicherweise das Bild verzerrt hätten.

Nach einer kurzen Einführung zum Sinn und Inhalt des Fragebogens sowie einer Erklärung, was unter Werten zu verstehen ist, folgte die erste Frage, welche 15 offene Felder aufwies, in die Wert-Assoziationen einzufügen waren.

► *Welche Werte kommen Ihnen spontan in den Sinn, wenn Sie an die Helvetia denken?*

Die ersten drei genannten Werte wurden als gedanklich prioritär angenommen. Dementsprechend waren die Befragten angehalten weiter zu beurteilen, wie gut diese drei erstgenannten Werte die Helvetia gemäss eigener Einschätzung charakterisieren und wie wichtig die Werte für eine positive Imagevermittlung sowie für ein gutes Unternehmensklima sind. Dazu wurden geschlossene Fragen gestellt mit vorgegebener 7stufiger Likert-Antwortskala (1=sehr schlecht, 2=schlecht, 3=eher schlecht, 4=weder noch, 5=eher gut, 6=gut, 7=sehr gut).

► *Geben Sie bitte an, wie gut dieser Wert Ihrer Meinung nach die Helvetia charakterisiert.*

► *Als wie wichtig schätzen Sie diesen Wert für eine positive Imagevermittlung nach aussen durch die Helvetia ein?*

► *Als wie wichtig schätzen Sie diesen Wert zum Erzielen eines guten internen Unternehmensklimas bei der Helvetia ein?*

Damit war der Teil zur assoziativen Erfragung von Werten beendet. Der zweite Teil dieser ersten Online-Erhebung vor der eigentlichen Hauptbefragung wird nachfolgend beschrieben.

### 3.2.5 Beurteilung vorgegebener Unternehmenswerte

Im zweiten Teil des ersten Fragebogens ging es darum, aus einer vorgegebenen Werteliste mit insgesamt 27 Unternehmenswerten diejenigen auszuwählen, die jeweils die Helvetia «am besten», beziehungsweise «ziemlich gut» charakterisieren und auf der anderen Seite jene Werte, die die Helvetia «am wenigsten gut» charakterisieren. Insgesamt konnten zu jeder Frage drei Unternehmenswerte ausgewählt werden. Die vorgegebene Unternehmenswerteliste enthielt jene Werte, die vorgängig anhand der Renner-Werteliste (Renner, 2003) erhoben wurden. Mit diesen Fragen konnte eine Vielzahl wichtiger Informationen in Bezug auf die wahrgenommenen Unternehmenswerte der Helvetia generiert werden (1=charakte-

risieren Helvetia am wenigsten gut, 2=charakterisieren Helvetia ziemlich gut, 3=charakterisieren Helvetia am besten).

- ▶ *Welche 3 Werte aus der Liste charakterisieren Ihrer Meinung nach die Helvetia am besten?*
- ▶ *Welche 3 Werte aus der Liste charakterisieren die Helvetia Ihrer Meinung nach ziemlich gut?*
- ▶ *Welche 3 Werte aus der Liste charakterisieren die Helvetia Ihrer Meinung nach am wenigsten gut?*

Die Werte mussten anschliessend zusammengefasst und wiederum in eine Werteliste überführt werden. Ziel dieser Liste war, explizit nur jene Werte zu erhalten, die gemäss Einschätzung der Mitarbeitenden-Stichprobe von besonderer Bedeutung für die Helvetia sind.

### 3.2.6 Definitive Unternehmenswerteliste der Helvetia

Nach der Durchführung der Online-Befragung zur Erhebung potentieller Unternehmenswerten der Helvetia galt es sowohl die assoziativen Nennungen als auch die aus der vorgegebenen Liste gewählten Unternehmenswerte gemäss ihrer Häufigkeit auszuzählen. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die meistgenannten Unternehmenswerte zu eruieren, die als am besten passend für die Helvetia wahrgenommen wurden. Dazu waren einige Zwischenschritte nötig. Als erstes wurden alle assoziativen Nennungen in Bezug darauf, ob sie auch tatsächlich Werthaltungen bezeichneten, kontrolliert. Verglichen wurde jeweils mit der umfassenden Werteliste von Renner (2003). Wo nötig, wurden leichte Anpassungen an die Schreibweise oder den sinngemässen Wert gemacht (z.B. wurde «Schutz» zu «Sicherheit»; «Schweizer Qualität» zu «Qualität»; «Sozialumgang mit Mitarbeitenden» zu «Mitarbeiternähe»). Nennungen, die gemäss umfassender Werteliste nach Renner (2003) keinem Wert zugeordnet werden konnten, wurden aus der Liste entfernt (z.B. «Finanzen», «Grösse», «Motorfahrzeugversicherung», «Sportsponsoring», «Deckung»). Anschliessend wurden alle Nennungen alphabetisch gruppiert und die Liste daraufhin so zusammengefasst, dass jeder Wert nur einmal in der Liste erschien (vgl. Tabelle 9). In Klammern wird jeweils angegeben, wie oft dieser insgesamt genannt wurde.

**Tabelle 9: häufigste, assoziativ genannte Werte**

Vertrauen (31)	Beständigkeit (10)	Kundenorientierung (6)	Serviceorientierung (4)
Sicherheit (30)	Zuverlässigkeit (9)	Gemeinschaftsgeist (5)	Teamgeist (4)
Dynamik (18)	Seriosität (8)	Kontinuität (5)	Innovation (3)
Swissness (15)	Familie (6)	Qualität (5)	Mitarbeiternähe (3)
Tradition (12)	Freundschaft (6)	Fairness (4)	Nachhaltigkeit (3)
Begeisterung (11)	Kompetenz (6)	Freundlichkeit (4)	Selbstbestimmung (3)
Konservatismus (11)			

Nach Bereinigung und Auszählung assoziativ genannter Werte, wurden auch jene Werte ausgezählt, welche aus der vorgegebenen Werteliste ausgewählt wurden. Dazu wurden die gut passenden und best passenden Werte ausgezählt und zusammengefasst (Tabelle 10).

**Tabelle 10: häufigste gut-/bestpassende Werte aus vorgegebener Werteliste**

Sicherheit (52)	Freundlichkeit (31)	Wirtschaftlichkeit (21)	Effizienz (10)
Qualität (50)	Wertbeständigkeit (31)	Bürgernähe (17)	Ethik (9)
Stabilität (44)	Erfolg (30)	Zusammenarbeit (16)	Diskretion (8)
Kontinuität (32)	Leistung (29)	Ertrag (15)	

Um die Liste weiter zu reduzieren, wurde diese mit jenen Werten verglichen, welche von den Mitarbeitenden am häufigsten als «am wenigsten passend» (Tabelle 11) bezeichnet wurden. Werte, die oft (mindestens 6 Nennungen) als wenig passend gewählt wurden und in der vorläufigen Werteliste noch enthalten waren, wurden aus der Liste gestrichen.

**Tabelle 11: nicht passende Werte**

Risikobereitschaft (34)	Mobilität (16)	Effizienz (11)	Gleichbehandlung (10)
Konkurrenz (18)	Kritikfähigkeit (15)	Eigentum (10)	Zusammenarbeit (9)
Profit (18)	Karriere (12)	Entscheidungsfreiheit (10)	Ethik (6)
Unternehmerfreiheit (17)	Bürgernähe (11)		

Nach vollständiger Bereinigung und Reduzierung der Liste wurde diese mit der vorgängig erstellten Liste der assoziativ genannten Werte zusammengeführt und definitiv gemäss Nennungshäufigkeit ausgezählt. So konnte eine definitive Liste erstellt werden, welche gemäss Erhebung die geeignetsten Unternehmenswerte für die Helvetia ergab. Insgesamt waren dies am Ende elf Werte, die Eingang fanden in die definitive Werteliste (Tabelle 12).

**Tabelle 12: Unternehmenswerteliste Helvetia**

Begeisterung	Freundlichkeit	Sicherheit	Tradition
Dynamik	Leistung	Stabilität	Vertrauen
Erfolg	Qualität	Swissness	

Die drei Kernwerte Vertrauen, Dynamik und Begeisterung erschienen ebenfalls in der Liste, da sie beim assoziativen Teil häufig genannt wurden, aufgrund der vorgängig breit kommunizierten neuen Unternehmensstrategie inklusive neuer Kernwerte und somit kognitiv verankert waren. Zudem hätten diese drei Kernwerte in jedem Fall Eingang in die Endliste der Helvetia Unternehmenswerte gefunden, um sie von den relevanten Stakeholdern beurteilen zu lassen.

### 3.3 Operationalisierung Kernwerte der Helvetia

Neben der Erhebung von potentiellen - noch zu verifizierenden vorhandenen - Unternehmenswerten der Helvetia lag ein weiteres Augenmerk auf den drei Kernwerten, die im Speziellen untersucht wurden. Die Operationalisierung dieser vordefinierten Werte durch die Geschäftsleitung der Helvetia erwies sich zwar als schwierig, für jeden Wert konnte aber ein Instrument gefunden werden, welches die Hauptaspekte desselben abdeckte.

#### 3.3.1 Unternehmenswert Vertrauen: Skala von Graeff (1998)

Vertrauen lässt sich in zwei Modellen beschreiben. Das erste Modell erklärt organisationales Vertrauen der Organisationsmitglieder als personales Vertrauen in Organisationen. Aus den empirischen Forschungen zum personalen Vertrauenskonstrukt hat die von Rotter (1967) entwickelte Skala «Interpersonal Trust» grösste Bekanntheit erreicht. Für den organisationalen Bereich sind die Vertrauensskalen noch nicht so zahlreich. Leana und van Buren (1999) verwiesen in ihrer Modellvorstellung zur Vertrauensfunktion im Zusammenhang mit sozialem Kapital einzig auf die Skala von Cummings und Bromiley (1996) und sind der Meinung, dass doch noch einige methodologische Probleme zu klären seien.

Das organisationale Mitarbeiter-Vertrauen basiert auf Luhmanns (1989) Theorie des Systemvertrauens. Dieses Modell befasst sich mit dem Mitarbeitervertrauen gegenüber der Organisation selbst. Das Modell zeigt auf, dass das Vertrauen zum Unternehmen nicht losgelöst vom personalen Vertrauen geschieht, und dass es aber doch auch davon abzugrenzen ist. Dieses Modell ist für die geplante Dissertation eher geeignet, da es sowohl für Mitarbeitende als auch für externe Stakeholder einsetzbar ist. Abgestützt auf diese Theorie von Luhmann (1989) hat auch Graeff (1998) eine Skala entwickelt, die sich für diese Arbeit eignet. Graeff (1998) unterscheidet zwischen Vertrauen zum Unternehmen und Vertrauen zum Vorgesetzten. Vertrauen zum Unternehmen begreift Graeff als eine positive, vertrauensvolle Einschätzung eines Organisationsmitgliedes gegenüber der Gesamtinstitution. Operationalisiert hat Graeff (1998) das Konstrukt mit Hilfe der Dimensionen von Lee und Moray (1992). Die Skala besteht aus acht Items mit Reliabilitätswerten von *Alpha*  $\alpha=.87$ .



Die Items in der Skala «Vertrauen zum Vorgesetzten» wurden einerseits aus dem Beitrag von Buck und Bierhoff (1986) sowie aus der Arbeit von Graeff (1998) andererseits gewonnen. Ausschlaggebendes Kriterium war die Reliabilität der Items. Die meisten der verwendeten Items hatten bereits in früheren Untersuchungen (z.B. Neubauer, 1990) ihre Zuverlässigkeit bewiesen. Ihre Inhalte wurden für die Ursprungsbeiträge aus explorativen Interviews abgeleitet. Das so gebildete Konstrukt führt praxisrelevante Beschreibungskategorien der Vertrauensbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern auf. Die Inhalte verdeutlichen die Multidimensionalität des Konstruktes Vertrauen. Aspekte wie die Verlässlichkeit (was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch), die Vertrauenswürdigkeit (ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist) und Reziprozität (ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut) wurden explizit berücksichtigt. Darüber hinaus werden Vertrauensaspekte erwähnt, die im Zusammenhang mit Eigenschaften von Vertrauenspersonen diskutiert werden, wie z.B. die Loyalität (mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt) oder die Ansprechbarkeit (mein Vorgesetzter nimmt sich Zeit, wenn ich mit Vorschlägen zu ihm komme). Die Reliabilität der Skala mit 10 Items ist ausgezeichnet. Besonders hervorzuheben ist der *Alpha*-Wert ( $\alpha=0.93$ ,  $N=1131$ ), der sehr viel höher als bei den übrigen Skalen ausfällt (vgl. Anhang 3). Dabei muss man jedoch berücksichtigen, dass diese Skala im Vergleich zu den übrigen mehr Items beinhaltet. Eine steigende Anzahl der Items treibt die Reliabilität gemäss Spearman-Brown-Formel (Fisseni, 1990) in die Höhe. Neben der Erfassung des Konstrukts Vertrauen wurde in einem 1-Frage-Item zusätzlich die wahrgenommene Passung des Wertes «Vertrauen» zur Helvetia erfragt.

### **3.3.2 Unternehmenswert Dynamik: Mobilitätsskala von Dalbert (1999)**

Die Messung von Dynamik erweist sich als schwierig, da kaum empirisch fundierte Literatur dazu existiert. Das Konstrukt wird daher einerseits direkt gemäss ihrer wahrgenommenen Passung als Wert der Versicherungsgesellschaft Helvetia erfragt. Andererseits wurde die Dynamik - im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Prozessen verstanden als Mobilitätsbereitschaft - mit der Mobilitätsskala von Dalbert (1999) erfasst, da anzunehmen ist, dass Mobilität mit dem Konstrukt Dynamik Verwandtschaften aufweist. Der Wert der Helvetia bezieht sich zudem unter anderem darauf, wie dynamisch sie sich auf dem Markt bewegen kann und somit wie anpassungsfähig auch ihre Mitarbeitenden bei Veränderungen reagieren. Aus diesem Grund liegt der Fokus auch auf dem Aspekt der Mobilitätsbereitschaft im Bereich der allgemeinen beruflichen Mobilitätsbereitschaft, und nicht auf den Bereich der geografischen Mobilität, welche ebenfalls bei Dalbert (1999) miterhoben wird. Letztere wird daher in dieser Arbeit nicht verwendet. Die verwendete Skala zur Messung der allgemeinen beruflichen Mobilitätsbereitschaft (MOB) von Otto, Glaser und Dalbert (2004) erfasst die Bereitschaft, sich

in beruflichen Tätigkeiten anzupassen im Sinne von Übernahme neuer Tätigkeiten oder Modifizierung bisheriger Tätigkeiten und ermöglicht eine Selbsteinschätzung zur eigenen «Dynamik». Die Skala besteht aus zehn Items und ist dementsprechend ein sehr ökonomisches Instrument. Mobilitätsbereitschaft meint in diesem Zusammenhang, sich auf eine neue, persönlich bedeutsame Situation, also auf eine ungewisse Situation einzulassen, was durchaus Parallelen zum Wert Dynamik aufweist.

In der Konstruktionsstichprobe von 94 Studierenden (Dalbert, 1999) konnten im Rahmen einer simultanen Faktorenanalyse über sämtliche Items zur geografischen und beruflichen Mobilitätsbereitschaft die Items zur Beschreibung der beruflichen Mobilität eindeutig einem Faktor zugeordnet werden. In der Stichprobe von Dalbert (1999) erwies sich die berufliche Mobilitätsbereitschaft als unabhängig vom Geschlecht und von sozialer Erwünschtheit.

Das Antwortformat der MOB besteht aus einer sechs-Punkte-Antwortskala (1=stimmt überhaupt nicht, 2=stimmt weitgehend nicht, 3=stimmt eher nicht, 4=stimmt ein wenig, 5=stimmt weitgehend, 6=stimmt genau). Für die vorliegende Arbeit wurde eine leicht modifizierte Fassung gemäss Otto et al. (2004) eingesetzt, um die Anzahl Items des Gesamtfragebogens etwas zu reduzieren. Die modifizierte Version besteht aus neun Items (siehe Anhang 4), wovon fünf vor der Skalenwertbildung umzupolen sind, da sie eine fehlende berufliche Mobilitätsbereitschaft abbilden. Die Test-Retest-Korrelation der Items betrug über einen Zeitraum von 6 bis 9 Monaten an einer Stichprobe (**Längsschnittstichprobe**) aus Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen und Arbeitslosen  $r(78) = .71$ ,  $p < .001$  (Otto et al., 2004). Die **MOB-BG** (BG = beruflich und geografisch) ist in ihrer Durchführung und Auswertung standardisiert und deshalb als objektiv einzuschätzen (Reliabilität:  $\alpha = .88$  und faktorielle Validität gegeben, Konstruktvalidität:  $r = .54$ ). Der Homogenitätskoeffizient  $\alpha$  betrug in der Konstruktionsstichprobe für die Berufsmobilität  $\alpha = .88$  und für die geographische Mobilität  $\alpha = .91$ . Die Trennschärfe variierte zwischen  $r = .42$  und  $r = .81$ .

### 3.3.3 Unternehmenswert Begeisterung: D-ILT (van Quaquebeke & Brodbeck, 2006)

Für den Wert «Begeisterung» konnte kein explizites Messinstrument gefunden werden (ein Hinweis darauf, dass Wissenschaft und Praxis in diesem Bereich allenfalls divergieren). Lediglich die vorhandene Beurteilungs-Skala aus den GLOBE-Skalen, inwiefern Begeisterung des Vorgesetzten einen Einfluss auf dessen Führungserfolg hat, erwies sich inhaltlich adäquat genug, um Begeisterung oder Aspekte davon zu erfassen. Nachfolgend werden in einem kurzen Abriss Entstehung und Inhalte der oben genannten Skala beschrieben.

Derzeitige Ansätze der Führungsforschung deuten darauf hin, dass generelle Vorstellungen der Mitarbeitenden über Führungskräfte und Führungsprozesse massgeblich bestimmen, wie diese auf ihre tatsächlichen Führungskräfte im Alltag reagieren. Die zur Ana-

lyse dieses Prozesses zur Verfügung stehenden Instrumente sind bisher jedoch für die Forschung wenig geeignet. Aus diesem Grund wurde von van Quaquebeke und Brodbeck (2006) ein Messinstrument auf der Basis einer Reanalyse des deutschen GLOBE Datensatzes mit 471 Führungskräften entwickelt. Eine Untersuchung in einem Unternehmen ( $N=104$ ) bestätigt die konvergente wie auch die Kriteriumsvalidität sowie die Anwendbarkeit zur Aufklärung abhängiger Masse wie etwa der personalen Identifikation mit der Führungskraft sowie affektivem Commitment und Respekt dieser gegenüber. Diese Zusammenhänge lassen sich damit begründen, dass Mitarbeitende Merkmale und Verhaltensweisen von Führungskräften mit prototypischen Vorstellungen über Führungskräfte vergleichen und für mehr oder weniger passend befinden. Dabei wird angenommen, dass hohe Passung zwischen beiden positivere Reaktionen der Mitarbeitenden auf die Führungskräfte auslösen (Epitropaki & Martin, 2005; Lord & Maher, 1991). Diese Prozesse werden im Detail in so genannten impliziten Führungstheorien besprochen, auf Englisch «A»-ILT. **D-ILT** meint dabei die Adaption auf Deutschland und soll auch für die Schweiz von Relevanz sein (van Quaquebeke & Brodbeck, 2006). Aus dieser Theorie wird für die vorliegende Arbeit aus dem Aspekt prototypischer Kernattribute herausragender Führungskräfte in Deutschland (D-ILT) nur die Subskala «Inspirierend» der Dimension «charismatische Führungskraft» entnommen (vgl. Anhang 8 mit den Original-Items auf Englisch). Diese beinhaltet am meisten Aspekte von Begeisterung (Beispielitem: «ist stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung und motiviert»).

### 3.4 Operationalisierung Erfolgsfaktoren

Neben der Operationalisierung der Unternehmenswerte im Allgemeinen und der Kernwerte der Helvetia im Speziellen wird nachfolgend erläutert, wie die beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und Commitment operationalisiert wurden.

#### 3.4.1 Arbeitszufriedenheit

Zur Messung der Zufriedenheit im Arbeitskontext eignet sich die Skala von Fahrenberg, Myrtek, Schumacher und Brähler (2000) («Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf» aus dem Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (**FLZ**)). Der FLZ dient allgemein der Erfassung relevanter Aspekte der Lebenszufriedenheit in zehn Lebensbereichen, unter anderem eben im Bereich «Beruf». Jede der zehn Subskalen umfasst 7 Items (vgl. Anhang 6). Die interne Konsistenz (Cronbach's *Alpha*  $\alpha$ ) der Skalen liegt zwischen  $\alpha=.82$  und  $\alpha=.95$ . Die Validität ist durch Faktorenanalysen und die Beziehung der Skalen zu anderen Persönlichkeitsmerkmalen gesichert. Es liegen sogar Normen vor. Die Durchführungszeit für den gesamten Fragebogen liegt bei fünf bis zehn Minuten (Fahrenberg, Myrtek, Schumacher & Brähler, 2000).

### 3.4.2 Commitment

Identifikation und Internalisation stellen im Rahmen der Wertediskussion wichtige Konstrukte dar (Moser, 1996), die zusammengefasst mit dem **ACS** (Affective Commitment Scale) erfasst werden können. Die affektive und die kalkulatorische Dimension des organisationalen Commitments korrelieren nicht signifikant (Randall, Fedor & Longenecker, 1990), was für die Praxisanwendung so ausgelegt werden könnte, dass entweder der ACS oder der **OCQ** (Organizational Commitment Questionnaire), ergänzt durch den **CCS** (Cognitive Commitment Scale) anzuwenden ist (Rupf Schneider, 2006). Im Rahmen dieser Dissertation kam der **OCA** (Organisationales Commitment Affektiv) zur Anwendung (Felfe et al., 2002) mit den folgenden fünf Items: «ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können», «ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden», «ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören», «ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation» und «ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.». Zudem wurde mittels eines unabhängigen Zusatzitems die Gesamtwertkongruenz erfasst (Item Nr. 6: «Die Bindung an mein Unternehmen basiert in erster Linie auf der Übereinstimmung zwischen meinen Werten und jenen meines Unternehmens»). Antworten waren auf einer 5stufigen Skala möglich (1=trifft überhaupt nicht zu, 2=trifft nicht zu, 3=weder/noch, 4=trifft zu, 5=trifft voll und ganz zu).

## 3.5 Erhebung potentieller Moderatoren respektive Mediatoren

Im Wirkgeflecht von Werthaltungen respektive zwischen der Wertkongruenz von individuellen Werten und Unternehmenswerten in Bezug auf Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist zu beachten, dass weitere Faktoren für den Unternehmenserfolg ebenso wichtig sind und allenfalls eine moderierende oder medierende Funktion einnehmen.

### 3.5.1 Persönlichkeit

Die Persönlichkeit ist ein wichtiger Faktor, der auf das Verhalten, Denken und Erleben einwirkt (Amelang, Bartussek, Stemmler & Hagemann, 2006; Asendorpf, 2007; Weber & Rammsayer, 2005) und somit auch in einem Zusammenhang mit erfolgsrelevanten Faktoren im Betrieb steht. Es wird daher untersucht, inwiefern Persönlichkeitsfaktoren mit bestimmten Werthaltungen in Zusammenhang stehen: ob als moderierende Faktoren oder als Prädiktoren. Die Big-Five aus dem bekannten Instrument **NEO-FFI** sollen Auskunft über allfällige Zusammenhänge geben, da gerade sie in der Literatur zu den bestuntersuchten Persönlichkeitskonstrukten gehören. Das NEO-FFI basiert auf einer deutschen Übersetzung des «NEO Five-Factor Inventory» von Costa und McCrae (1991, 1992). Es handelt sich beim NEO-FFI um ein faktorenanalytisch konstruiertes Fragebogenverfahren, welches der Erfassung indivi-

dueller Merkmalsausprägungen in folgenden Persönlichkeitsdimensionen dient (je 12 Sätze der insgesamt 60 Items): Neurotizismus (nervös, ängstlich, traurig, unsicher), Extraversion (gesellig, aktiv, gesprächig, heiter), Offenheit für Erfahrung (wissbegierig, kreativ, phantasievoll), Verträglichkeit (altruistisch, mitfühlend, verständnisvoll), Gewissenhaftigkeit (ordentlich, zuverlässig, pünktlich, ehrgeizig). Bei den fünf Faktoren handelt es sich um robuste Dimensionen, die der Wahrnehmung und Beurteilung beobachteter individueller Unterschiede zugrunde liegen. Diese fünf Merkmalskategorien (Big Five) haben sich als Dimensionen individueller Unterschiede erwiesen, die bei Faktorenanalysen mit hoher Regelmässigkeit auftauchen. In einer Vielzahl faktorenanalytischer Studien erwiesen sich diese fünf Faktoren als weitgehend replizierbar, unabhängig von den untersuchten Probandenstichproben, Beobachtern, Instrumenten, Methoden der Faktorenextraktion und –rotation und dem Kulturraum.

Da die Erhebung mit dem NEO-FFI für diese Untersuchung zu umfangreich und vom zeitlichen Aufwand nicht zumutbar gewesen wäre, wurde das reduzierte Instrument **MRS-25** gewählt (Tabelle 13), welches dieselben Persönlichkeitsdimensionen erfasst. Dieses Instrument stammt von Schallberger, Pfister und Venetz (1999) und besteht aus 25 bipolaren Adjektivpaaren, die die im Fünf-Faktoren-Modell (McCrae & Costa, 1987) postulierten «grossen» Persönlichkeitsfaktoren abbilden. Das MRS-25 stützt sich dabei auf das NEO-FFI.

**Tabelle 13: Persönlichkeitsdimensionen nach MRS-25**

<b>Extraversion (E) (vs. Introversion)</b>
gesellig - zurückgezogen, offen - zugeknöpft, kontaktfreudig - zurückhaltend, anschlussbedürftig - einzelgängerisch, gesprächig - schweigsam
<b>Verträglichkeit (V) (vs. Unverträglichkeit)</b>
gutmütig - reizbar nachsichtig - barsch, selbstlos - selbstsüchtig, friedfertig - streitsüchtig, weichherzig - rücksichtslos
<b>Gewissenhaftigkeit (G) (vs. Ungewissenhaftigkeit)</b>
übergau - ungenau, gewissenhaft - nachlässig, geordnet - ungeordnet, gründlich - unsorgfältig, ordentlich - unachtsam
<b>Neurotizismus (Ne) (vs. Emotionale Stabilität)</b>
Verletzlich - robust, unsicher - sicher, überempfindlich - entspannt, labil - gefühlsstabil, selbstmitleidig - selbstzufrieden
<b>Offenheit für Erfahrung/Kultur (O) (vs. Verschlossenheit)</b>
originell - konventionell, künstlerisch - unkünstlerisch, gebildet - ungebildet, kreativ - unkreativ, phantasievoll - phantasielos

Die Antwortskalen sind bipolar und in sechs Stufen aufgebaut und wurden aufgrund von Sparsamkeits-Überlegungen gewählt, damit die Probanden beim Ausfüllen des Fragebogens zeitlich nicht überfordert wurden. Die Antwortmöglichkeiten sind «eher», «ziemlich» und «sehr» auf jeweils beiden Polen.

### 3.5.2 Arbeitsbezogene und biografische Daten

Neben eher individuellen, persönlichkeitsorientierten Faktoren, ist anzunehmen, dass auch generellere Informationen und Rahmenbedingungen einen Einfluss auf das Wirkgefüge zwischen Wertkongruenz und Unternehmenserfolg haben können. Ein demographischer Frageblock lieferte weitere differenzierende Informationen zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen. Insbesondere waren das - neben biografischen Angaben - Faktoren zur Anstellungsdauer und zum Versicherungswissen. Es ist anzunehmen, dass sich die Wertkongruenz im Verlaufe der Anstellung verändert. Dementsprechend wurde nach der Anstellungsdauer gefragt, um Hinweise zu erhalten, ob neu eingestellte Mitarbeitende möglicherweise im Gegensatz zu langjährigen Mitarbeitenden Differenzen in der Wertkongruenz aufweisen und ob dementsprechend bei der Rekrutierung allenfalls grösseres Augenmerk auf die Passung des Mitarbeitenden zum Unternehmen gelegt werden könnte.

Wichtig ist auch das Abfragen genereller Interessen an Versicherungen, und zum Wissen über Versicherungen. Das Versicherungswissen - die Fachkompetenz an sich - steht möglicherweise in einem Zusammenhang mit einer erhöhten Bindung an die Arbeitsstelle, was sich im Commitment niederschlägt. Zudem wäre dadurch mit einer differenzierteren Beurteilung der Werte und des Images zu rechnen. Ausserdem gibt das Versicherungswissen Aufschluss darüber, wie sehr man sich mit dem Thema «Versicherung» beschäftigt und wie gross allenfalls das Interesse diesbezüglich ist. Möglicherweise zeigt sich eine höhere Wertkongruenz, je grösser das selbsteingeschätzte Wissen ist, da dadurch das Interesse gegenüber der entsprechenden Unternehmung auch höher ausfällt und sich die betroffene Person in diesem Gebiet mehr «zu Hause» fühlt.

## 3.6 Befragungsvorbereitung

Der Gesamtfragebogen enthält alle Fragen zu den individuellen Werthaltungen, zu den Unternehmenswerten, zu den Erfolgsfaktoren sowie den demographischen Fragen und Zusatzfragen. Er wurde grundsätzlich für externe und interne Anspruchsgruppen gleich konstruiert, um die Vergleichbarkeit möglichst zu gewährleisten. Jedoch mussten pro Stakeholdergruppe gewisse inhaltliche Anpassungen vorgenommen werden.

### 3.6.1 Fragebogenkonstruktion

In diesem Abschnitt wird erläutert, welche Hauptelemente der Fragebogen der Gesamterhebung beinhaltet. Im Anschluss daran werden die jeweiligen Besonderheiten in Bezug auf die Abweichungen in den Fragebogen pro Stakeholdergruppe diskutiert. Exemplarisch findet sich im Anhang 7 das verschickte Mailing für die Befragungsteilnahme und in den Anhängen 8 bis 10 die Fragebogen der einzelnen Stakeholder.



### **Beurteilung der Unternehmenswerte**

Als erster Hauptteil der Gesamterhebung wurden die vorgängig eruierten Unternehmenswerte zur Beurteilung vorgelegt. Es ging dabei darum, jeden einzelnen Wert gemäss seiner Passung in Bezug auf die Charakterisierung der Helvetia, gemäss Wichtigkeit in Bezug auf eine positive Imagevermittlung (um die Aussensicht zu erfassen) und in Bezug auf das interne Unternehmensklima (zur Erfassung der Innensicht) sowie gemäss persönlicher Wichtigkeit einzustufen. Die Skala reichte über sieben Stufen von «sehr schlecht» bzw. «sehr unwichtig» bis zu «sehr gut» bzw. «sehr wichtig» (vgl. Anhang 8).

### **Implizite Erhebung der Kernwerte der Helvetia**

Neben der Beurteilung der allgemeinen Unternehmenswerte galt ein besonderes Augenmerk den drei Kernwerten «Vertrauen», «Dynamik» und «Begeisterung» (vgl. Abs. 2.14). Diese wurden implizit anhand unterschiedlicher, standardisierter Instrumente erfasst, so dass die Teilnehmer nicht auf die einzelnen Kernwerte schliessen konnten. Erfasst wurde, inwiefern diese drei Werte als im Arbeitsleben vorhanden wahrgenommen wurden.

### **Persönliche Werte-Wichtigkeit und individuelle Wertausprägung**

Neben der Erfassung von Unternehmenswerten lag der zweite Hauptfokus auf der Erhebung individueller Werthaltungen und deren eingeschätzter Wichtigkeit. Einerseits wurden dazu die bereits vorhandenen Unternehmenswerte zur Beurteilung vorgelegt (Siehe Anhang 8: «Wie wichtig sind die folgenden Werte für Sie persönlich ganz allgemein in Ihrem Leben?»), andererseits die individuellen Wertausprägungen an sich anhand eines separaten Instruments von Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris und Owens (2001) erfasst (vgl. Anhang 8 und die erfragten Ähnlichkeitseinschätzungen). Erstere Fragestellung wurde deshalb gewählt, um in Bezug auf die Beurteilung der Unternehmenswerte die in der Untersuchung angestrebte Wertkongruenz berechnen zu können.

### **Erfolgsfaktoren und Zusatzinformationen**

Um den Einfluss der Wertkongruenz auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen, wurden zwei Faktoren erhoben, die für den Erfolg eines Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. Dies sind die beiden Konstrukte «Arbeitszufriedenheit» und «Commitment». Im Weiteren wurden Informationen erhoben, die ebenfalls in einem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg stehen, respektive indirekt damit verbunden sind und die möglicherweise in einem Zusammenhang mit der Wertkongruenz stehen und indirekt auf den Unternehmenserfolg wirken. Es sind dies vor allem biografische Merkmale wie Bildungsstand, Alter und Zivilstand. Zusatzitems wie beispielsweise die Erfragung, ob das neue Logo der Helvetia gefällt, wurden vor allem für die explizite, firmeninterne Informationserhebung verwendet und weniger im Sinne der Hauptthematik vorliegender Arbeit.



### 3.6.2 Besonderheiten Fragebogen Mitarbeitende

Der Gesamtfragebogen für die Mitarbeitenden (vgl. Anhang 8) enthält alle besprochenen Elemente und vereint damit in sich die meisten Fragen. Es gilt zu beachten, dass nur im Fragebogen für Mitarbeitende das Commitment in Bezug auf die Helvetia erhoben wurde, da dieses für Versicherungsbroker und die allgemeine Bevölkerung keinen Sinn ergab. Die Haupthypothese, inwiefern die Wertkongruenz mit den beiden Erfolgsfaktoren zusammen hängt, kann daher nur anhand der Mitarbeitenden-Stichprobe geprüft werden. Als weitere Zusatzfrage, die bei den anderen beiden Stichproben nicht erfragt werden konnte, wurde im ersten Teil der Wertebeurteilung danach gefragt, inwiefern die einzelnen Werte gemäss eigener Einschätzung im Unternehmensalltag gelebt werden. Mit dieser Frage sollte eruiert werden, inwiefern die wahrgenommenen Unternehmenswerte sowie die vordefinierten Unternehmenswerte überhaupt implementiert sind und im Arbeitsalltag eine tatsächliche Rolle spielen. Im Weiteren wurden zusätzliche Informationen zum Arbeitsort (z.B. Hauptsitze oder Agenturen), zum Tätigkeitsgebiet (ID vs. AD) und Eintrittsdatum bei der Helvetia pro teilnehmende Person automatisch mitgeliefert aufgrund der bereits vorhandenen Gesamtdatenbank und mussten nicht explizit erfragt werden. Diese Informationen konnten augenscheinlich bei den Versicherungsbrokern sowie bei der allgemeinen Bevölkerung nicht erhoben werden.

### 3.6.3 Besonderheiten Fragebogen Versicherungsbroker

Der Fragebogen für die Versicherungsbroker (vgl. Anhang 9) war im Wesentlichen gleich aufgebaut wie jener für die Mitarbeitenden, mit wenigen Abweichungen: Um die Ausprägung der drei Kernwerte «Vertrauen», «Dynamik» und «Begeisterung» zu erfassen, wurden nicht die drei standardisierten Instrumente (Vertrauensskala von Graeff, 1998; Mobilitätsskala von Dalbert, 1999 und D-ILT von van Quaquebeke & Brodbeck, 2006) verwendet. Sie wurden je anhand einer 1-Item-Frage erfasst, um den Fragebogen nicht zu überladen. Das Vertrauen wurde erfasst anhand einer 7stufigen Antwortskala von «stimmt überhaupt nicht» bis «stimmt voll und ganz» mit «grundsätzlich herrscht an Ihrem Arbeitsplatz ein Klima des gegenseitigen Vertrauens». Für den Kernwert Dynamik wurde gefragt «in Ihrer Arbeitsumgebung arbeiten grösstenteils engagierte, tatkräftige und motivierte Mitarbeitende». Und für die Dynamik war folgendes Item zu beurteilen: «als wie flexibel schätzen Sie sich beim Antreten einer neuen Stelle oder beim Übernehmen neuer Aufgabengebiete ein?» mit der 7stufigen Antwortskala von «gar nicht flexibel» bis «sehr flexibel». Diesedrei Fragen orientierten sich jeweils an den standardisierten Items zur Erfassung der Kernwerte im Mitarbeitenden-Fragebogen. Da das Commitment in Bezug auf die Helvetia für die Broker nicht erhoben werden konnte, wurde in einer 1-Item-Frage direkt nach der generellen Einstellung gegenüber der Helvetia gefragt. Die 7stufige Antwortskala reichte dabei von «sehr negativ» bis zu «sehr positiv».

### 3.6.4 Besonderheiten Fragebogen allgemeine Bevölkerung

Der Gesamtfragebogen für die «allgemeine Bevölkerung» (vgl. Anhang 10) lehnte sich an den Gesamtfragebogen für die Broker an, enthielt jedoch mehr Fragen, um die Vergleichbarkeit mit den Mitarbeitenden zu gewährleisten. Am Anfang des Fragebogens wurde gefragt, ob die Helvetia als Versicherungsgesellschaft überhaupt bekannt sei. Wurde verneint, folgte der reguläre Teil zur Wertebeurteilung einer fiktiven «allgemeine Versicherungsgesellschaft», die die Befragten sich vorstellen sollten. War die Helvetia bekannt, folgte ein Einschub, ob die jeweilige Person Kunde der Helvetia und wie die generelle Einstellung gegenüber der Helvetia sei. Dazu wurde dieselbe Frage verwendet wie für die Versicherungsbroker. Auch die Kernwerte wurden mittels 1-Item-Fragen erhoben. Die restlichen Fragen orientierten sich an jenen des Fragebogens für Mitarbeitende. Im Weiteren wurden biografische Angaben erhoben, die im Datensatz der Mitarbeitenden automatisch mitgeliefert wurden.

### 3.6.5 Übersicht über verwendete Instrumente

Die Tabelle 14 gibt einen Überblick über die eingesetzten Instrumente pro Stakeholder.

**Tabelle 14: Übersicht verwendeter Instrumente**

Instrument/Fragestellung	Items	MA	Br	K
Allgemeine Wertefrage Unternehmen: Charakterisierung	11	x	x	x
Allgemeine Wertefrage Unternehmen: Imagevermittlung	11	x	x	x
Allgemeine Wertefrage Unternehmen: Unternehmensklima	11	x	x	x
Allgemeine Wertefrage Unternehmen: persönliche Wichtigkeit	11	x	x	x
Allgemeine Wertefrage Unternehmen: (Vor)leben von Werten	11	x		
Frage, ob Helvetia bekannt: ja/nein-Frage	1			x
Frage, ob Kunde bei der Helvetia: ja/nein-Frage	1			x
Erfassung individuelle Werthaltungen: <b>PVQ</b> (Schwartz et al., 2001)	21	x	x	x
Erfassung Persönlichkeit: <b>MRS-25</b> (Schallberger et al., 1999)	25	x	x	x
Erfassung Commitment: <b>OCA</b> ; Erfassung Wertkongruenz: 1Item	5 (+1)	x		
Erfassung Arbeitszufriedenheit: <b>FLZ</b> , Zufriedenheit mit Arbeit (Fahrenberger et al., 2000; Erfassung Gesamtarbeitszufriedenheit: 1 Item	7 (+1)	x	x	
Erfassung Gesamtarbeitszufriedenheit: 1-Item Frage	1			x
Erfassung Kernwert Vertrauen: <b>Skala Graeff</b> (1998)	10	x		
Erfassung Kernwert Dynamik: <b>Berufsmobilität</b> (Dalbert, 1999)	9	x		
Erfassung Kernwert Begeisterung: <b>D-ILT</b> (van Quaquebeke & Brodbeck, 2006)	8	x		
Erfassung Kernwerte Vertrauen, Dynamik, Begeisterung (je 1 Item)	3		x	x
Erfassung Versicherungswissen	1	x	x	x
Erfassung Strategiewissen	1	x		
Erfassung allgemeine Einstellung zur Helvetia: 1-Item-Frage	1		x	x
Erfassung Gefallen und (falls Helvetia bekannt) Passung des Logo	2	x	x	x
Erfassung biograf. Angaben (Geschlecht, Bildung, Zivilstand, Alter)	div.	x	x	x

MA = Mitarbeitende, Br =(Versicherungs-)Broker; K = Kontrollgruppe resp. allgemeine Bevölkerung  
fett geschriebene Bezeichnungen = Standardtests

## 3.7 Befragungsdurchführung

Im Anschluss an dieses Kapitel wird erläutert, wie die Befragung an sich konzipiert, angepasst und schliesslich durchgeführt wurde. Im Fokus stehen dabei Angaben zu den Stichproben und zu den Informationen aus den vorgängig durchgeführten, unterschiedlichen **Pretests** in Bezug auf die unterschiedlichen Fragebogen.

### 3.7.1 Pretest und Anpassungen

Vor der Durchführung der Gesamtbefragungen, wurde vorgängig für jede Stichprobe ein Probelauf gestartet, um die Durchführbarkeit, Verständlichkeit und Adäquatheit der Fragen zu prüfen. Dazu wurde jeweils eine reduzierte Anzahl Leute (jeweils 20-30 Personen) kontaktiert, welche den Fragebogen online ausfüllten und anhand eines vorgängig verteilten Formulars ihre Rückmeldungen notierten.

#### Pretest Mitarbeitende

Der Fragebogen wurde durch die ausgewählten Testpersonen aus dem Mitarbeitenden-Pool im Generellen positiv beurteilt. Änderungswünsche bezogen sich vor allem auf den Einführungsteil vor Start des Fragebogens. Dieser wurde dementsprechend gekürzt und in Bezug auf den Sinn und die Relevanz der Umfrage klarer formuliert. Weitere Anpassungen in Bezug auf Formulierungen wurden verschiedentlich gemacht, um die Fragestellungen zu verdeutlichen, da gewisse Fragen als schwierig empfunden wurden. So beispielsweise die Frage nach der Charakterisierung der Helvetia anhand vorgegebener Werte sowie inwiefern diese Werte gelebt würden. In Bezug auf die Gestaltung der Online-Seiten und auf die technische Handhabung wurden eingegangene Vorschläge umgesetzt, insbesondere in Bezug auf die Übersichtlichkeit der einzelnen Seiten, so dass alle Fragen sowie die dazugehörenden vorgegebenen Antwortskalen so weit möglich ohne Scrollen sichtbar waren.

#### Pretest Broker

Die Rückmeldungen aus dem Pretest der Broker bezogen sich ebenfalls auf den Einleitungstext, der anschliessend auch gekürzt wurde. Generell wurden etwas mehr Erklärungen gewünscht, aus welchen Gründen welche Fragen gestellt wurden. Nach Möglichkeit wurden die Fragen etwas detaillierter formuliert, jedoch nur dann, wenn dadurch keine Beeinflussung des Antwortverhaltens durch zu viel Information zu befürchten war und wenn dadurch pro Seite nicht zu viel Text zu lesen war, um Ermüdungserscheinungen während dem Ausfüllen entgegen zu wirken. Auch beim Broker-Fragebogen wurden nach dem Pretest mehr Seitenwechsel eingefügt, um die Lesbarkeit und Übersichtlichkeit zu erhöhen. Als letzte Hauptrückmeldung wurde bemängelt, dass unter dem Wert «Swissness» nicht klar war, was damit gemeint sei. Dementsprechend wurde dieser Wert ergänzt mit «Schweizer Qualität».

**Pretest «allgemeine Bevölkerung»**

Die Rückmeldungen in Bezug auf die Umfrage für die allgemeine Bevölkerung orientierten sich ebenfalls vor allem an den bereits erläuterten Verbesserungsvorschlägen in der Testgruppe der Mitarbeitenden- und der Broker-Umfrage. Alles in allem ging es dabei wieder um Begründungen zur Fragensauswahl und zu bestimmten Unklarheiten in gewissen Frageformulierungen sowie um eine übersichtliche Seitengestaltung. Anhand der Rückmeldungen aus den Pretests wurden anschliessend drei definitive Online-Umfragen konzipiert.

**3.7.2 Stichproben-Rekrutierung**

Für ein möglichst umfassendes Bild über die Beurteilung des Versicherungsunternehmens Helvetia, wurden zwei unterschiedliche Stakeholdergruppen sowie eine Gruppe aus der «allgemeinen Bevölkerung» rekrutiert. So wurden einerseits die Mitarbeitenden (intern) und andererseits die Versicherungsbroker (extern) untersucht und miteinander verglichen.

**Mitarbeitende**

Rekrutiert wurden die Mitarbeitenden mittels der firmeninternen Gesamtdatenbank, die es ermöglichte, mit wenig Aufwand eine Stichprobe gemäss den vorgegebenen Filterkriterien anhand einer Zufallsstichprobe zu generieren. Für den vorangehenden Kurzfragebogen zur Erfassung potentieller Unternehmenswerte wurden insgesamt 200 Mitarbeitende per E-Mail angeschrieben. Für die Haupterhebung wurden 700 E-Mails an zufällig ausgewählte Mitarbeitende aus dem deutschsprachigen Gebiet der Schweiz aus allen Bereichen (Innen- und Aussendienst) verschickt. Als Filterkriterien wurden nur fest angestellte Mitarbeitende angeschrieben und die Teilnehmenden des Pretests sowie des vorgängig geschalteten Assoziations-Fragebogens wurden vorgängig ausgeschlossen, um Mehrfach-Teilnahmen zu verhindern und damit verbundenen potentiellen Ergebnisverzerrungen vorzubeugen. Der Erhebungszeitraum lag zwischen Anfang April und Anfang Mai 2007. Während dieser Zeit wurden zwei Erinnerungsmails in Bezug auf die laufende Umfrage verschickt, um die Rücklaufquote zu erhöhen. Die Anonymität für die einzelnen teilnehmenden Personen war insofern immer gewährleistet, als dass der Versand sowie der Eingang der ausgefüllten Fragebogen über eine firmeninterne Zwischenstelle geschaltet war, welche die Mitarbeiter-Datenbank verwaltet. Der vollständige Datensatz ausgefüllter Fragebogen konnte so mit den bereits vorhandenen Zusatzinformationen wie beispielsweise Arbeitsort oder Tätigkeitsgebiet ergänzt werden und konnte frei von allen persönlichen Daten zur Auswertung weiter gegeben werden.

**Versicherungsbroker**

Für die Untersuchung wurden nur deutschsprachige Versicherungsbroker berücksichtigt, da diese Gruppe am grössten ist und die Übersetzung der Fragebögen einen zu grossen zeitlichen und finanziellen Aufwand bedeutet hätte. Insgesamt wurden via das Broker Center der

Helvetia alle deutschsprachigen Broker per E-Mail angeschrieben. Dazu konnte auf die Gesamtdatenbank des Broker Centers zurück gegriffen werden. Es handelte sich um eine Gesamterhebung mit vorgegebenen E-Mailadressen à 562 Personen, die ebenfalls zwischen Anfang April und Anfang Mai 2007 statt fand inkl. zwei zugesendeten Erinnerungsmails.

### **Allgemeine Bevölkerung**

Für die Zusammenstellung einer dritten Stakeholdergruppe, die als Gruppe mit einer «neutralen» Sichtweise ohne direktes Involvement mit der Helvetia fungieren sollte, wurde eine möglichst heterogene Personengruppe aus unterschiedlichen Regionen, Altersgruppen und Bildungsschichten im Sinne der «allgemeinen Bevölkerung» angestrebt. Die Auswahl erfolgte über diverse Internet-Portale<sup>7</sup>, wo die Gesamterhebung ausgeschrieben wurde sowie durch Versenden von E-Mails an unterschiedliche Mailinglisten (mit vorgängiger Abklärung, ob die Erlaubnis dazu vorhanden war). Ein kurzer Text erklärte jeweils den groben Hintergrund der Studie. Um Selbstselektionstendenzen möglichst gering zu halten, die aufgrund bestimmter Interessen an Inhalt oder Methode der Untersuchung entstehen können, wurde allen Teilnehmenden ein individuelles Werteprofil in Aussicht gestellt, welches sie auf Wunsch nach Beenden der Umfrage anfordern konnten (siehe Anhang 11). So wurden an die 600 E-Mailadressen von potentiell teilnehmenden Personen generiert. Auch diese Erhebung fand im selben Zeitraum statt, ebenfalls mit zwei Erinnerungsmails.

## **3.8 Auswertungsmethoden**

Im Anschluss wird auf die Auswertungsmethoden eingegangen, die hauptsächlich für die vorliegende Arbeit eingesetzt wurden. Eine kurze Begründung erklärt jeweils, aufgrund welcher Überlegungen die jeweilige Methode gewählt wurde und worüber sie Aussagen machen kann. Insbesondere wird die Ermittlung der Wertkongruenz im Detail beschrieben.

### **3.8.1 Berechnung der Wertkongruenz**

In der Forschung, aber insbesondere auch in der praktischen Anwendung wirtschaftlich orientierter Erhebungen durch die jeweiligen betriebsinternen Abteilungen, tauchen diverse Wertkongruenz-Modelle auf. Im Internet werden diese für Auswertungszwecke angepriesen und nur in groben Zügen inhaltlich und methodisch erläutert. Nicht zuletzt werden solche Wertkongruenzmodelle als Dienstleistung wirtschaftlichen Unternehmen angeboten, um deren Positionierung und Optimierungspotential im Markt aufzuzeigen. Dadurch wurde die genaue Vorgehensweise der Auswertungen nicht genannt und diese konnten für vorliegende Forschungsarbeit nicht verwendet werden (Zednik & Strebinger, 2005). Die Wertkongruenz

---

<sup>7</sup> Unter anderen: [www.ronorp.net](http://www.ronorp.net); [www.marktplatz.uzh.ch](http://www.marktplatz.uzh.ch); [www.students.ch](http://www.students.ch); [www.xing.com](http://www.xing.com); [www.gmx.ch](http://www.gmx.ch)

wurde für diese Arbeit daher mittels zwei korrespondierender Fragen in der Gesamtbefragung erhoben, die einen Vergleich zwischen individuellen Werten und den Werten der Unternehmung ermöglichten. Das Vorgehen bestand darin, Differenzwerte zu berechnen zwischen der wahrgenommenen Wichtigkeit der einzelnen Werte für das Unternehmen und der individuell eingeschätzten Wichtigkeit einzelner Werte in Bezug auf die eigene Persönlichkeit. Diese Differenzwerte wurden anschliessend quadriert und zeigen das Ausmass der jeweiligen Kongruenz zwischen den einzelnen Werten. Berechnungsdetails mit dieser Methode, werden im Abschnitt 4.5.4 anhand der erhobenen Resultate erläutert. Neben dem Vergleich von wahrgenommenen Werten der Organisation und individuellen Werten wurde die Wertkongruenz zusätzlich anhand eines 1-Frage-Items überprüft. Die Aussage lautete dementsprechend: «Die Bindung an mein Unternehmen basiert in erster Linie auf der Übereinstimmung zwischen meinen Werten und jenen meines Unternehmens».

### 3.8.2 Konfirmatorische Faktorenanalyse

Neben den üblichen Häufigkeitsauszählungen und korrelativen Berechnungen für den deskriptiven Teil der Arbeit wurde in einem ersten Schritt in Bezug auf die wichtigsten Faktoren (vor allem die Erfolgsfaktoren «Arbeitszufriedenheit» und «Commitment») eine konfirmatorische Faktorenanalyse durchgeführt, um zu überprüfen, ob die jeweiligen Konstrukte tatsächlich jeweils nur den einen interessierenden Faktor erheben.

### 3.8.3 Strukturgleichungsmodelle

Der Hauptaspekt der Auswertungen lag auf der Berechnung eines Strukturgleichungsmodells, welches komplexe Zusammenhänge und Beeinflussungstendenzen unterschiedlicher relevanter Faktoren aufzeigen kann. Zudem ermöglichen Strukturgleichungsmodelle den Einbezug von Zusatzfaktoren, welche allenfalls für die Hauptzusammenhänge von Bedeutung sind und diese dann auch mitbestimmen. Mittels dieser Berechnungen wurde vor allem die Haupthypothese der vorliegenden Arbeit geprüft.

#### Zusammenfassung 7: Kapitel Methode

Für dieses Kapitel lässt sich zusammenfassend sagen, dass die Erfassung von Werthaltungen wichtig aber auch schwierig ist. Im Dschungel unterschiedlichster Instrumente mit verschiedenen Ansätzen, konnte aber ein geeignetes Instrument gefunden werden. Zur Erfassung zusätzlicher Konstrukte (z.B. einzelner Erfolgsfaktoren) konnten ebenfalls passende Erhebungsinstrumente gefunden werden. Das Kapitel bespricht zudem die nötigen Zwischenschritte vor der eigentlichen Haupterhebung, um die vorgängig aufgestellten Hypothesen zu verifizieren. Dabei war es insbesondere wichtig, eine auf die vorliegende Untersuchung abgestimmte Unternehmenswerteliste zu generieren.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Stichproben

Nachfolgend werden die wichtigsten deskriptiven Ergebnisse diskutiert für einen Überblick über die Zusammensetzung der einzelnen Stichproben und zur Verdeutlichung der allgemeinen Datenstruktur. Danach werden die im Theorieteil hergeleiteten Hypothesen geprüft.

#### 4.1.1 Rücklauf

In der Tabelle 15 werden die vier separaten Online-Erhebungen in Bezug auf die Rücklaufquoten einzelner Stichproben betrachtet. Dabei handelt es sich zum einen um die Stichprobe von Mitarbeitenden, die zur Generierung der Unternehmenswerte vor der eigentlichen Hauptuntersuchung rekrutiert wurden und vorgängig den so genannten Assoziationsfragebogen ausgefüllt hatten. Zum anderen nahmen drei weitere Stichproben an der Haupterhebung teil. Es handelte sich dabei um unterschiedliche Stakeholdergruppen der Helvetia: «Mitarbeitende» der Helvetia, «Versicherungsbroker» sowie «allgemeine Bevölkerung».

**Tabelle 15: Stichproben-Rücklauf**

Stichprobe	Kontaktierte Personen	Auswahlverfahren	Rücklaufquote
1 Mitarbeitende für Assoziationsfragebogen	200 Mitarbeitende	Zufallsstichprobe aus Gesamtpopulation «Deutschschweiz», ohne Führungskräfte	<b>37%</b> (74 verwertbare Fragebogen)
2 Mitarbeitende für Werte-Gesamterhebung	700 Mitarbeitende	Zufallsstichprobe aus Gesamtpopulation «Deutschschweiz», abzüglich zuvor Teilgenommener	<b>55%</b> (382 verwertbare Fragebogen)
3 Versicherungsbroker für Werte-Gesamterhebung	562 Broker	Zufallsstichprobe aus Gesamtpopulation «deutschsprachige Broker des Broker-Centers»	<b>32%</b> (180 verwertbare Fragebogen)
4 «allgemeine Bevölkerung» für Werte-Gesamterhebung	634 Mailanfragen	Stichprobe gemäss Internetplattformen (Aufrufe) und Mailinglisten	<b>26%</b> (166 verwertbare Fragebogen)

Von den 200 kontaktierten Mitarbeitenden, die im Befragungszeitraum vom 14. bis 28. März 2007 aufgefordert wurden, den Assoziationsfragebogen auszufüllen, haben 74 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt und zurückgeschickt. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 37%. Im Vergleich zu allen Stichproben konnte der höchste Rücklauf bei der Gesamterhebung bei den Mitarbeitenden verzeichnet werden. Von den 700 verschickten Umfragen kamen insgesamt 382 verwertbare Fragebogen zurück, was einer Quote von 55% entspricht. Auch der Rücklauf der Versicherungsbroker mit 32% (180 verwertbare von insgesamt 562 verschickten Fragebogen) fiel wider Erwarten hoch aus. Dies im Hinblick darauf, dass es sich um jene Gruppe handelt, die am wenigsten von den Ergebnissen selbst profitieren kann-



te. Zudem ist anzunehmen, dass die Versicherungsbroker in Bezug auf ihren Beruf durch häufigen Aussendienst weniger Zeit hatten, den online-basierten Fragebogen auszufüllen. Am niedrigsten fiel die Quote bei der «allgemeinen Bevölkerung» mit 28% aus, welche dennoch von 600 verschickten einen Rücklauf von 166 verwertbaren Fragebogen aufweist.

An der Haupterhebung haben insgesamt 728 Personen teilgenommen (wobei Teilnehmende am Assoziationsfragebogen nicht miteingerechnet sind). Im Wesentlichen konzentrierten sich die Berechnungen auf den Datensatz der Stichprobe «Mitarbeitende», da diese in Bezug auf Zusammenhänge von Werthaltungen mit Erfolgsfaktoren am meisten Informationen liefern konnte und nur diese Gruppe Aussagen zum Erfolgsfaktor «Commitment» in Bezug auf die Helvetia ermöglichte. Im Folgenden werden die Hauptmerkmale der Stichproben betrachtet. Dabei wird insbesondere darauf geachtet, inwiefern sich die einzelnen Stichproben voneinander unterscheiden. Wenn nichts anderes beschrieben ist, geben die Werte jeweils Prozentangaben wieder.

#### 4.1.2 Geschlecht- und Altersverteilung

Betrachtet man die Geschlechts- und Altersverteilung der jeweiligen Stichproben (Tabelle 16) wird deutlich, dass eine klare Mehrheit an männlichen Personen an den Umfragen (knapp 72 Prozent der Grundgesamtheit) mit folgender Gruppenzusammensetzung teilnahm (in %): MA ♂: 74.9, ♀: 25.1; Br ♂: 89.4, ♀: 10.6; K ♂: 44.6, ♀: 55.4.

**Tabelle 16: Stichprobenmerkmale Geschlecht und Alter**

	Alle (%)	MA (%)	Broker (%)	Kontrolle (%)
Weiblich (♀)	28.4	25.1	10.6	55.4
Männlich (♂)	71.6	74.9	89.4	44.6
Altersdurchschnitt in Jahren	42	43	47	33

( $N_{\text{gesamt}}=728$ ;  $N_{\text{MA}}=382$ ;  $N_{\text{Broker}}=180$ ;  $N_{\text{Kontrolle}}=166$ )

Besonders klar zeigte sich diese Geschlechtsverteilung bei der Broker-Stichprobe, die vom angeschriebenen Adressdatensatz aus bereits deutlich mehr Männer beinhaltete. Dieses Resultat mag auf den Beruf an sich zurückzuführen sein, da Aussendiensttätigkeiten offenbar nach wie vor häufiger von Männern ausgeführt werden. In diesem Zusammenhang fällt auf, dass die «allgemeine Bevölkerung» eine umgekehrte Verteilung aufweist: gut 55 Prozent der Teilnehmenden waren weiblich. In Bezug auf die Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Gruppen sollte diese Verteilung jedoch kaum zu Verzerrungen führen. Das Geschlecht wirkt sich in vorliegenden Auswertungen im Bereich der Wertethematik kaum auf Zusammenhänge mit anderen Faktoren aus (vgl. Abs. 4.6.1). Die Verteilung des Durchschnittsalters ist in den einzelnen Gruppen homogener (MA:  $M=42.54$ ,  $SD=11.43$ ; Br:  $M=47.47$ ,  $SD=9.47$ ; K:  $M=33.32$ ,  $SD=10.98$ ). Einzig die Gruppe «allgemeine Bevölkerung» weist eine deutlich jüngere Teilnehmerschaft mit einer Abweichung von knapp zehn Jahren in Bezug auf das be-

rechnete Durchschnittsalter auf. Es zeigte sich jedoch auch in Bezug auf das Alter, dass dieser Faktor wenig direkte Zusammenhänge mit Werten aufweist (vgl. Abs. 4.6.2).

### 4.1.3 Bildung

Deutlichere Unterschiede zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen zeigten sich in Bezug auf die höchste angegebene Bildung (Tabelle 17).

**Tabelle 17: Stichprobenmerkmale Bildung**

	Alle %	MA %	Broker %	Kontrolle %
keinen Schulabschluss	.1	0	0	.6
obligatorische Schulzeit	.3	0	1.1	0
keine Berufsausbildung	.5	1.0	0	0
Berufsausbildung/Berufslehre	36.2	54.2	18.3	13.9
Höhere/versicherungsspezifische Ausbildung	25.1	23.3	52.2	7.8
Maturität	8.1	3.7	4.4	22.3
Universität/Hochschule/Fachhochschule	22.8	16.8	10	50.6
postgraduiert (Dr./MBA)	1.2	0	1.1	4.2
anderes	5.4	1.0	12.8	0
Total	100	100	100	100

( $N_{\text{gesamt}}=728$ ;  $N_{\text{MA}}=382$ ;  $N_{\text{Broker}}=180$ ;  $N_{\text{Kontrolle}}=166$ )

Während bei den Mitarbeitenden sowie bei den Brokern die Mehrheit der Teilnehmenden (über 50 Prozent) eine versicherungsspezifische Ausbildung respektive eine Berufslehre absolvierten, setzt sich die «allgemeine Bevölkerung» vor allem aus Absolventen von (Fach-)Hochschulen und Universitäten zusammen, was insbesondere auf die Rekrutierung anhand von Mailings über Universitätsportale sowie über Aufrufe auf unterschiedlichen Internetplattformen zurück zu führen ist. Dementsprechend war das Feld potentieller Teilnehmenden von vornherein durch die Auswahl der Rekrutierungsmethode eingeeengt und mehr auf Studenten fokussiert. Jedoch zeigte sich, dass auch die Bildung nur schwache Zusammenhänge mit Werteausprägung aufweist, womit auch durch dieses Merkmal keine Verzerrungen in der Wertebeurteilung zu erwarten sind (vgl. Abs. 4.6).

### 4.1.4 Zivilstand

In Bezug auf den Zivilstand zeigt sich einmal mehr, dass die Verteilung zwischen den Mitarbeitenden und den Brokern ähnlich ausfällt, während die «allgemeine Bevölkerung» sich abhebt. Letztere weist in den meisten Fällen ledige Teilnehmende auf (ca. 70 Prozent). Dies mag damit zusammen hängen, dass die Gruppe einerseits einen deutlich niedrigeren Altersdurchschnitt, andererseits ein höheres Bildungsniveau aufweist. Es ist anzunehmen, dass diese beiden Faktoren die Wahrscheinlichkeit, verheiratet zu sein, verringern (Tabelle 18).

**Tabelle 18: Stichprobenmerkmale Zivilstand**

	Alle %	MA %	Broker %	Kontrolle%
Ledig (mit und ohne Partnerschaft)	38.3	35.1	17.8	68.1
verheiratet	50.3	55.2	61.1	27.1
verheiratet aber getrennt	1.2	.5	2.8	.6
Geschieden (mit und ohne Partnerschaft)	9.8	8.9	16.7	3.6
verwitwet	.4	.3	.6	0

( $N_{gesamt}=728$ ;  $N_{MA}=382$ ;  $N_{Broker}=180$ ;  $N_{Kontrolle}=166$ )

#### 4.1.5 Logo-Einschätzung

Insgesamt wird das neue Logo der Helvetia als passend angeschaut und gefällt den einzelnen Stakeholdern im Durchschnitt gut. Auffallend ist, dass das Logo von den Mitarbeitenden als gut bis sehr gut passend beurteilt wird. Zudem gefällt es einer grossen Mehrheit der Mitarbeitenden (über 80%) gut bis sehr gut, während dies bei den Brokern nur zu gut 66% der Fall ist. Als zweiter wichtiger Punkt ist zu erwähnen, dass die «allgemeine Bevölkerung» ein differenzierteres Bild wiedergibt – sowohl in Bezug auf die eingeschätzte Passung als auch auf den Gefallen am Logo. Während die «allgemeine Bevölkerung» nur zu knapp 22% das Logo-Gefallen bei gut bis sehr gut einordnet, äussern sich die restlichen Teilnehmenden der «allgemeinen Bevölkerung» diesbezüglich indifferent oder gar negativ; gut 40% gefällt das Logo wenig oder gar nicht. Was ebenfalls auffällt, ist die Tatsache, dass Gefallen und wahrgenommene Passung in den meisten Fällen sehr ähnliche Werte aufweisen und dementsprechend miteinander korreliert sind. Die detaillierte Tabelle findet sich im Anhang 12.

#### Zusammenfassung 8: Unterschiede zwischen Stakeholdergruppen

- ▶ Insgesamt haben klar mehr männliche Personen an den einzelnen Umfragen teilgenommen (insgesamt ca. 72 Prozent).
- ▶ Mitarbeitende und Broker weisen vor allem versicherungsspezifische Ausbildungen respektive Berufslehren auf. Die «allgemeine Bevölkerung» dagegen besteht vor allem aus Absolventen von (Fach)hochschulen und Universitäten.
- ▶ Die «allgemeine Bevölkerung» hebt sich deutlich ab in Bezug auf den Zivilstand (Die Gruppe setzt sich vor allem aus ledigen Personen zusammen, was möglicherweise auf den geringeren Altersdurchschnitt und die länger dauernde Ausbildung zurückzuführen ist.).
- ▶ Das Commitment der Mitarbeitenden und die Zusammenarbeit der Broker mit der Helvetia scheinen die Wahrnehmung und Beurteilung der Helvetia positiv zu beeinflussen, während die «allgemeine Bevölkerung» ein differenzierteres Bild mit deutlich höheren Varianzen in Bezug auf die Logo-Beurteilung abgibt.

## 4.2 Wertebeurteilungen

In diesem Abschnitt wird ein Überblick gegeben über unterschiedlich bewertete Wertewichtigkeiten in Bezug auf verschiedene Kontexte (z.B. in Bezug auf das Unternehmensklima oder das Unternehmensimage) durch die verschiedenen Stakeholder. Dazu werden im Folgenden nur die wichtigsten respektive auffälligsten Resultate besprochen. Die Gesamtzusammenstellung der Tabellen findet sich in den Anhängen 13 bis 16.

### 4.2.1 Charakterisierung der Helvetia

Die Beurteilung einzelner Werte, mit denen die Helvetia charakterisiert wird, ist bei allen Stakeholdergruppen im Schnitt positiv. Auffällig ist, dass die Antwortkategorien «sehr schlecht» und «schlecht» in Bezug auf die abgefragte Charakterisierungsgüte der Helvetia kaum gewählt wurden. Der Fokus liegt daher auf den meist genannten Antwortalternativen im positiven Bereich, wobei unter den einzelnen Werten durchaus Unterschiede feststellbar sind. Auch hier zeigt sich, dass die direkt involvierten Mitarbeitenden im Vergleich zu den indirekt involvierten Brokern ähnliche Wahrnehmungen haben, während die «allgemeine Bevölkerung» wiederum eine viel grössere Varianz in den einzelnen Beurteilungen aufweist und im Generellen auch kritischer beurteilt. Alles in allem wird bei den Mitarbeitenden und den Brokern die beste Charakterisierung der folgenden Unternehmenswerte in Tabelle 19 zugesprochen (gerundete Zahlen bezüglich Antwortkategorien «gut» bis «sehr gut», Anhang 13).

**Tabelle 19: Wertecharakterisierung Helvetia**

<b>Gut charakterisierend</b> (Antwortkategorien «gut» und «sehr gut»)	<b>MA %</b>	<b>Broker %</b>
Stabilität	84.3	63.9
Sicherheit	81.4	70
Swissness	70.8	67.2
Tradition	80.4	70.5
Vertrauen	77.5	66.6
Qualität	73.1	59.4
Freundlichkeit	72.2	72.8
Erfolg	80.6	49.5
<b>Schlecht charakterisierend</b> (Antwortkategorie «eher schlecht»)		
Dynamik	10.5	16.1
Begeisterung	6	9.4

$N_{MA}=380$ ,  $N_{Broker}=179$ .

Die grössten Wahrnehmungs-Diskrepanzen zwischen den Mitarbeitenden und den Brokern sind bei folgenden Unternehmenswerten festzustellen: *Erfolg*, *Leistung*, *Dynamik* und *Begeisterung*. Diese werden durchgehend von den Mitarbeitenden als deutlich besser charakterisierend angegeben als gemäss Einschätzung der Broker.

Wie bereits angedeutet, äussert sich vor allem die «allgemeine Bevölkerung» kritisch gegenüber der Charakterisierung der Helvetia (respektive einer «vorgestellten Versicherungsunternehmung» für jene Teilnehmenden, welche die Helvetia nicht kannten) vor allem in Bezug auf die in der Tabelle 20 aufgelisteten Werte

**Tabelle 20: Kritische Wertebeurteilung bzgl. Charakterisierung durch «allgemeine Bevölkerung»**

Kritisch eingeschätzte Charakterisierung (%)	
Begeisterung	51.2
Dynamik	46.4
Freundlichkeit	39.2
Leistung	35.5
Erfolg	28.3

N=140; Antwortkategorien «eher schlecht» bis «weder noch»

Die Gesamttabelle in Bezug auf die Beurteilung der Charakterisierung der Helvetia durch Werte durch die Stakeholder findet sich im Anhang 14.

#### 4.2.2 Wertewichtigkeiten

Die Wertewichtigkeiten wurden in Bezug auf unterschiedliche Unternehmensbereiche sowie in Bezug auf das persönlich und individuell eingeschätzte Ausmass desselben erfragt (Abbildung 15).

##### Unternehmensimage

Sicherheit, Qualität und Vertrauen werden von allen drei Stakeholdern zur Erzielung eines guten Unternehmensimages als am wichtigsten beurteilt, gefolgt von Freundlichkeit und Leistung. Als am wenigsten wichtig werden folgende Werte beurteilt: Tradition, Begeisterung, Swissness und Dynamik, auch hier wieder zwei (Begeisterung und Dynamik) der neu definierten Kernwerte (Anhang 14).

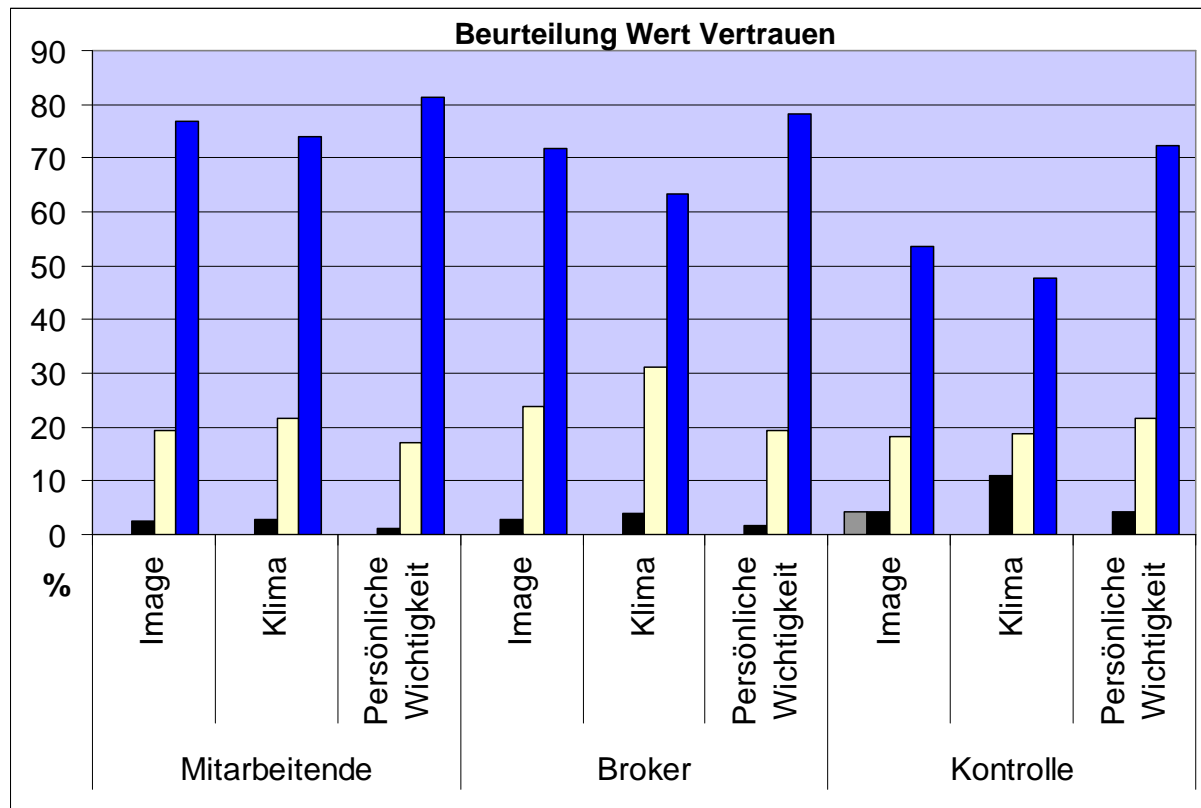
##### Unternehmensklima

In Bezug auf die Wichtigkeit für das Unternehmensklima, werden vor allem die Werte Vertrauen - mit Abstand - und Freundlichkeit, genannt. Wichtig sind aber auch Sicherheit, Stabilität, Erfolg, Dynamik und Begeisterung (Anhang 15).

##### Persönliche Wichtigkeit

Als persönlich besonders wichtig gelten folgende Werte: Vertrauen (wiederum mit Abstand bei allen Stakeholdern) und Freundlichkeit. Im Weiteren wichtig sind Qualität, Sicherheit, Leistung und Begeisterung. Insgesamt zeigen sich zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern weniger Diskrepanzen als bei der Beurteilung der Charakterisierung in unterschiedli-

chen Unternehmensbereichen. Dynamik, Erfolg und Vertrauen werden von allen Stakeholdern ähnlich beurteilt, während die Werte Swissness und Tradition am meisten Varianzen aufweisen. Die detaillierte Tabelle dazu findet sich wiederum im Anhang 16. Der als am wichtigsten beurteilte Wert «Vertrauen» über alle Stichproben und Beurteilungskategorien hinweg wird nachfolgend grafisch dargestellt.



	Mitarbeitende (%)			Broker (%)			Kontrolle (%)		
weder noch							4.2		
eher wichtig	2.4	2.9	1	2.8	3.9	1.7	4.2	10.8	4.2
wichtig	19.4	21.7	17	23.9	31.1	19.4	18.1	18.7	21.7
sehr wichtig	76.7	74.1	81.4	71.7	63.6	78.3	53.6	47.6	72.3

**Abbildung 15: Vertrauensbeurteilung in unterschiedlichen Bereichen**

#### Zusammenfassung 9: Wertebeurteilungen

- Werte werden unabhängig vom Kontext generell positiv und als wichtig beurteilt.
- Die unterschiedlichen Stakeholder unterscheiden sich weniger in Bezug auf die Beurteilung der einzelnen Wertewichtigkeiten als in Bezug auf die Beurteilung der Charakterisierung.
- Als fürs Image am wichtigsten werden Sicherheit, Qualität und Vertrauen angeschaut.
- Fürs Klima werden Vertrauen und Freundlichkeit als wichtige Werte genannt.
- Als am persönlich wichtigsten für die Befragten gelten die Werte Vertrauen und Freundlichkeit – also dieselben Werte wie für das Klima in einem guten Unternehmen.

### 4.3 Werte im Unternehmen

In diesem Abschnitt liegt der Fokus auf Zusammenhängen der Werthaltungen in unterschiedlichen Unternehmenskontexten. Im Folgenden werden die einzelnen Hypothesen in diesem Zusammenhang überprüft. Für die Überprüfung des Zusammenhangsmasses wurde neben der Beschreibung des Korrelations-Ausmasses der Fokus vor allem auf die Effektstärken gemäss Cohen (1992, 1988) gelegt, um die Bedeutung der Zusammenhangsstärke zu betonen. Dabei wird auf folgende Werte nach Cohen (1988) Bezug genommen (vgl. Tabelle 21).

**Tabelle 21: Berechnung der Effektstärke bei ANOVA**

Wert der Korrelation $r$	0.1	0.25-0.30	0.40-0.50
Effektstärke	Schwach	Mittel	stark

Die Effektstärke variiert zwischen 0 und unendlich, wenn die partielle Varianzaufklärung zwischen 0 und 1 schwankt. Die partielle Varianzaufklärung wird über den Wert «partielles *Eta-Quadrat*» ausgegeben (Bortz, 1999).

#### 4.3.1 Werteimplementierung: Mitarbeiterrekrutierung

Neue Mitarbeitende fühlen sich bei ähnlichen Ausprägungen ihrer eigenen Werte mit denen des Arbeitgebers von Anfang an stärker mit der Unternehmung verbunden (Hofstede, 2001), woraus folgende Hypothese abzuleiten und zu prüfen ist:

*H 1: Je höher die Wertkongruenz bei neu eintretenden Mitarbeitenden ausgeprägt ist, desto höher ist auch deren anfängliches Commitment.*

Das Commitment wurde mittels fünf Items erhoben. Für konsistente Aussagen wurden die Items in eine Skala zusammengefasst. Das Item «Emotionale Verbundenheit» verschlechterte die Reliabilität und wurde bei der Skalenbildung weggelassen. Die Commitmentskala setzt sich somit aus den Items «Absicht zu bleiben», «Stdz auf Organisation», «Zugehörigkeitsgefühl» und «passende Wertvorstellungen» zusammen und hat eine interne Konsistenz von  $\alpha=.87$  ( $N=378$ ). Der Skalenmittelwert auf einer 5stufigen Likertantwortskala (1=trifft überhaupt nicht zu bis 5=trifft voll und ganz zu) beträgt  $M=4.05$ . Die Standardabweichung zeigt mit  $SD=.67$  eine geringe Streuung und weist auf eine ähnliche Beurteilung («Einigkeit») der Probanden hin. In Bezug auf das Eintrittsjahr einzelner Mitarbeitender wurden für den Vergleich mit der Commitmentausprägung neue Gruppen gebildet (Tabelle 22).



**Tabelle 22: Gruppenbildung für Eintrittsjahr bei der Helvetia**

Kodierung	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Jahre	1-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	>40
Kategoriegrenzen (Jahreszahlen)	04-08	03-99	98-94	93-89	88-84	83-79	78-74	73-69	<1968
N (total: 382)	80	114	47	41	38	29	20	6	7

Die Korrelation nach *Spearman* zeigt einen statistisch höchst signifikanten Zusammenhang zwischen der Wertkongruenz und der Commitmentausprägung bei den Mitarbeitenden ( $r=.67$ ,  $p\leq.00$ ). Einen schwachen aber signifikanten Zusammenhang hat die Dauer der Beschäftigung in der Versicherungsgesellschaft auf das Commitment:  $r=.20$  mit  $p\leq.00$ .

Aufgrund der hohen Korrelation zwischen Wertkongruenz und Commitment kann die Hypothese 1 als bestätigt gelten. Auch die Vermutung, dass der Zusammenhang vor allem bei neu eingetretenen Mitarbeitern auftritt, kann aufgrund seiner signifikanten Korrelation mit einer schwachen bis mittleren Effektstärke nach Cohen (1988) bestätigt werden.

#### 4.3.2 Werteimplementierung: Kommunikation

Wie bereits im Hypothesenteil erläutert wurde, ist es von entscheidender Bedeutung für eine erfolgreiche Implementierung von Werten, diese vorgängig über verschiedene Kanäle zu kommunizieren, um die wichtigsten Informationen zu vermitteln und zu verankern.

*H 2.1: Die Helvetia wird umso positiver beurteilt, je grösser das individuelle Versicherungs- und Strategiewissen von den Mitarbeitenden selbst eingeschätzt wird.*

Die Berechnung zur Prüfung der Hypothese 2.1 zeigt einen positiven Einfluss des individuellen Versicherungs- und Strategiewissens in Bezug auf die Gesamtbeurteilung der Versicherungsgesellschaft wie Tabelle 23 aufzeigt. Zwar ist der Zusammenhang (Korrelation nach *Spearman*) zwischen den Variablen mit  $r=.25$  bzw.  $r=.24$  eher gering, jedoch mit jeweils  $p\leq.00$  hoch signifikant. Somit kann die Hypothese 2.1 als bestätigt angesehen werden. Zu beachten gilt es, dass beide Kompetenzbereiche – das Versicherungswissen und das Strategiewissen – miteinander in einem Zusammenhang stehen: Das Versicherungswissen korreliert hoch signifikant ( $p\leq.01$ ) mit  $r=.45$  mit dem Strategiewissen.

**Tabelle 23: Korrelationen zwischen Kompetenzbereichen und Beurteilung der Helvetia (nur MA)**

		Versicherungswissen	Strategiewissen	Gesamtzufriedenheit
Versicherungswissen	<i>sig</i>	.		
	<i>N</i>	378		
Strategiewissen	<i>r</i>	.47(**)		
	<i>sig</i>	.00		
	<i>N</i>	377	377	
	<i>r</i>	.25(**)	.24(**)	
Gesamtzufriedenheit	<i>sig</i>	.00	.00	
	<i>N</i>	376	375	378

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant.

### 4.3.3 Werteimplementierung: Unternehmenskultur

Das für eine Unternehmung wichtige Zusammengehörigkeitsgefühl kann erreicht werden, indem die Wichtigkeit der eigenen Werte mit der Wichtigkeit der Unternehmenswerte übereinstimmt und die Mitarbeitenden sich so als Teil des Ganzen wahrnehmen.

*H2.2: Individuell wichtige Werte haben einen direkten Zusammenhang mit der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte.*

Sowohl die persönlichen als auch die Unternehmenswerte wurden anhand mehrerer Itembatterien erfasst, die auf einer siebenstufigen Antwortskala von 1=sehr unwichtig bis 7=sehr wichtig zu beurteilen waren. Aus den elf Einzelitems der jeweiligen Wertedimensionen wurden Skalen gebildet, welche folgende Koeffizienten aufweisen (vgl. Tabelle 24).

**Tabelle 24: Wichtigkeit für Image und Klima und persönliche Wichtigkeit**

	<i>N</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>α</i>
Image-Skala	367	4.00	7.00	6.18	.52	.83
Klima-Skala	362	4.27	7.00	5.94	.60	.85
Skala individuelle Wichtigkeit der Unternehmenswerte	364	3.55	7.00	5.99	.56	.82

Die Prüfung, ob ein Zusammenhang zwischen den individuellen Werten und den Unternehmenswerten besteht, erfolgte anhand Spearmann. Dabei zeigt sich mit  $r=.72$  und  $r=.76$  eine starke Interdependenz zwischen den individuellen Werten und den Werten bezüglich der Image- bzw. Klimabeurteilung (vgl. Anhang 17, resp. 18). Die hohen Korrelationen sind auf einem Niveau von  $p \leq .01$  hoch signifikant. Dazu lässt sich ein ähnlich starker und überzufälliger Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Werte bzgl. Image-Dimension und Klima-Dimension erkennen:  $r=.75$  ( $p \leq .01$ ). Individuell wichtige Werte haben somit in der Tat einen direkten Zusammenhang mit der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte (vgl. Tabelle 25). Eine Matrix der Item-Interkorrelationen zu den drei Skalen findet sich im Anhang 17 und im Anhang 18.

**Tabelle 25: individuelle Werte und Beurteilung von Unternehmenswerten**

		Indiv. Wichtigkeit	Image-Skala	Klima-Skala
Skala individuelle Wichtigkeit	<i>sig</i>	.		
	<i>N</i>	364		
Image-Skala	<i>r</i>	.72(**)		
	<i>sig</i>	.00	.	
	<i>N</i>	352	367	
Klima-Skala	<i>r</i>	.76(**)	.75(**)	
	<i>sig</i>	.00	.00	.
	<i>N</i>	349	350	362

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

#### 4.3.4 Werteimplementierung: Verhaltensrichtlinien

Werte sollen durch konkrete Verhaltensrichtlinien und -massnahmen «sichtbar» und «erlebbar» gemacht werden. Dadurch werden sie in jedem Einzelnen verankert und können einen Einfluss auf das Verhalten ausüben (vgl. Abs. 2.5) und somit auch auf die Bindungsbereitschaft gegenüber eines Unternehmens (gegenüber dem Arbeitgeber) Einfluss nehmen.

*H 3: Je mehr die Unternehmenswerte als im Arbeitsalltag gelebt wahrgenommen werden, umso höher fällt das Commitment aus.*

Bei der Konstruktion der elf Items zur Erfassung der gelebten Unternehmenswerte, die auf einer sechsstufigen Antwortskala bewertet wurden (1=nie bis 6=täglich), wurde eine Skala gebildet. Die Skala «erlebte Unternehmenswerte» beinhaltet nachstehende Items, für die sich folgende Koeffizienten ergeben. Der Wert mit  $M=4.77$  ( $SD=0.55$ ) macht deutlich, dass die Befragten relativ häufig (Tendenz zu «oft») die Werte des Unternehmens leben und sich mit ihnen identifizieren. Wie die geringe Streuung mit einem  $\alpha$ -Wert von  $\alpha=.87$  zeigt, besteht Einigkeit in der Beurteilung darüber, wie die Mitarbeitenden die Unternehmenswerte als im Arbeitsalltag gelebt wahrnehmen. Die Korrelation  $r=.39$  zwischen beiden Variablen deutet auf einen eher geringen Zusammenhang hin, der jedoch mit  $p \leq .01$  signifikant ist. Aufgrund des geringen Korrelationskoeffizienten wurde zusätzlich mit einer Varianzanalyse getestet, ob Mittelwertsunterschiede der Beurteilungen zu den gelebten Unternehmenswerten und dem Commitment vorhanden sind. Es lässt sich beobachten, dass mit ansteigendem Erleben der Unternehmenswerte ein höheres Commitment einhergeht. Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind mit  $p \leq .00$  höchst signifikant. Die Hypothese 3 lässt sich somit bestätigen.

#### 4.3.5 Identitäts- und Charakterisierungsfunktion

Zur Überprüfung der Hypothese, inwiefern Werte passend sind für die Charakterisierung des Unternehmens, wurden für die einzelnen untergeordneten Thesen jeweils Levene-Tests zur Varianzgleichheit sowie ANOVA, bzw. *t*-Tests gerechnet. Die Überprüfung nachfolgender

Hypothesen bezieht sich immer auf Auswertungen mit der Mitarbeitenden-Stichprobe. Die Daten der Broker und der «allgemeine Bevölkerung» werden aufgrund fehlender Informationen in Bezug auf die jeweilige Hypothese nicht miteingeschlossen.

***H 4.1: Angestellte des Innendienstes der Helvetia unterscheiden sich signifikant in der Werteausprägung von Mitarbeitenden des Aussendienstes vor allem was Sicherheit, Stabilität und Erfolg betrifft.***

Wie die Tabelle 26 zeigt (alphabetisch geordnet), sind Unterschiede in den Beurteilungen der einzelnen Werteeinstellungen in Bezug auf deren persönliche Wichtigkeit erkennbar. Dabei können differente Bewertungen vor allem für die Werte «Swissness» und «Tradition» festgestellt werden, gefolgt von «Erfolg», «Sicherheit» und «Stabilität».

Der *t*-Test prüft, ob die Differenzen zwischen den beiden Gruppen überzufällig sind. Dabei zeigt sich für die Werte «Swissness» ( $t=-5.12$ ,  $p\leq.00$ ), «Tradition» ( $t=-4.70$ ,  $p\leq.00$ ), «Erfolg» ( $t=3.88$ ,  $p\leq.00$ ) und «Sicherheit» ( $t=-3.83$ ,  $p\leq.00$ ) eine hohe Signifikanz von jeweils  $p\leq.00$ . Die Unterschiede zwischen den Gruppen für «Stabilität» sind mit  $t=-2.26$ ,  $p\leq.02$  ebenfalls noch signifikant.

**Tabelle 26: Vergleich Werthaltungen des Innen- und Aussendienst**

Individuelle Wichtigkeit einzelner Werte	Tätigkeitsgebiet	N	M	SD
Begeisterung	ID	294	6.13	0.92
	AD	85	6.35	0.87
Dynamik	ID	294	5.81	0.97
	AD	85	5.85	1.09
Erfolg**	ID	291	6.07	0.86
	AD	86	6.45	0.63
Freundlichkeit	ID	294	6.49	0.69
	AD	86	6.72	0.52
Leistung	ID	293	6.26	0.85
	AD	86	6.43	0.61
Qualität	ID	290	6.44	0.71
	AD	86	6.51	0.65
Sicherheit**	ID	295	6.26	0.88
	AD	86	6.59	0.64
Stabilität*	ID	293	6.03	0.96
	AD	85	6.29	0.84
Swissness**	ID	292	4.45	1.51
	AD	84	5.37	1.21
Tradition**	ID	294	4.43	1.44
	AD	85	5.24	1.22
Vertrauen	ID	294	6.80	0.43
	AD	86	6.85	0.39

\*\* auf dem Niveau von 0.01 signifikant; \* auf dem Niveau von 0.05 signifikant.

H 4.1 lässt sich dahingehend bestätigen, dass Innendienstler der Helvetia sich signifikant in der Wertausprägung von Aussendienstler unterscheiden. Vor allem die Werte «Swissness» und «Tradition» (wichtiger für ID) weisen die höchsten Bewertungsdifferenzen auf, gefolgt von den Werten «Erfolg» (wichtiger für AD), «Sicherheit» und «Stabilität» (wichtiger für ID). Keine Unterschiede in der Wertewichtigkeit lassen sich bei den Werten «Qualität», «Freundlichkeit», «Vertrauen», «Leistung», «Dynamik» und «Begeisterung» feststellen. Für die zweite untergeordnete Hypothese in diesem Zusammenhang wurde folgende Aussage überprüft:

***H 4.2: Ältere Personen unterscheiden sich signifikant von jüngeren in ihren unterschiedlichen Bewertungen vor allem von Dynamik und Tradition.***

Zur Prüfung dieser Hypothesen wurden für die Varianzanalyse neun Alterskategorien gebildet (vgl. Tabelle 27). Als Mass des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Werthaltungen und Alterskategorien wurde die Prüfgrösse *Eta* zur Messung der Effektstärke herangezogen; *p* steht für die Signifikanzen der Intergruppendifferenzen. Das *Eta* bezeichnet die praktische Signifikanz von jedem einzelnen Item und zeigt damit das Mass an Variation auf, das von den einzelnen Items erklärt wird (sofern alle anderen Variablen stabil gehalten werden). Je grösser der *Eta*-Wert ausfällt, desto grösser ist somit das Mass an erklärter Varianz.

**Tabelle 27: Alterskategorien**

Kategorie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Alter in Jahren	19-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65
N (382)	37	29	42	58	56	53	48	44	15

Ein Vergleich der neuen Alterskategorien (jeweils mit 4-Jahresspannweite, ausser in erster Kategorie für genügend grosses *N*) und den unterschiedlich ausgeprägten Werthaltungen ergab folgendes in Tabelle 28 wieder-gegebenes Bild (geordnet nach Höhe der Signifikanz).

**Tabelle 28: Vergleich Alter und Wertewichtigkeit**

Werte	N	Eta	p	F-Wert
Leistung	379	0.29	p≤.00	4.07
Qualität	376	0.22	p≤.01	2.43
Stabilität	378	0.21	p≤.04	2.03
Freundlichkeit	380	0.20	p≤.05	1.97
Tradition	379	0.19	ns	1.81
Swissness	376	0.19	ns	1.66
Sicherheit	381	0.18	ns	1.50
Dynamik	379	0.15	ns	1.05
Begeisterung	379	0.14	ns	.97
Vertrauen	377	0.12	ns	.63
Erfolg	380	0.09	ns	.37

N=382 (Datensatz Mitarbeitende); ns=nicht signifikant

Signifikante Zusammenhänge in Bezug auf unterschiedliche Alterskategorien konnten nur bei den Werten Leistung, Qualität, Stabilität und Freundlichkeit festgestellt werden. Die restlichen sieben Werte scheinen dabei altersunabhängige Wichtigkeiten zu besitzen. Zusätzlich wurden Korrelationen nach *Spearman's Rho*  $r$  berechnet, wobei sich ein analoges Bild zu Tabelle 28 zeigte. Mit zunehmendem Alter nimmt die Wichtigkeit des Werts «Leistung» ( $r=.21, p\leq.00$ ) zu. Je älter die teilnehmende Person war, desto wichtiger wurde auch der Wert «Qualität» eingeschätzt ( $r=.16, p\leq.00$ ). Auffällig ist, dass das Alter in keinem signifikanten Zusammenhang mit dem Wert «Tradition» steht, wie dies anzunehmen wäre. Insgesamt kann bestätigt werden, dass das Alter teilweise mit der Wichtigkeitsbeurteilung von unterschiedlichen Werten zusammenhängt. Jedoch gilt auch zu beachten, dass dies nur auf einzelne Werte zutrifft. H 4.2 kann somit teilweise bestätigt werden. Als dritte mögliche Variable, welche die Wertewichtigkeit im Allgemeinen beeinflussen könnte, wurde das Konstrukt «Bildung» überprüft.

***H 4.3: Der Bildungsstand hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Werteausprägungen vor allem von Erfolg und Leistung.***

Der Vergleich mit unterschiedlichen Ausbildungen und allfällig unterschiedlichen Wertewichtigkeiten bezieht sich auf den Datensatz der Mitarbeitenden. Die entsprechenden Kennwerte sind in Tabelle 29 aufgelistet.

**Tabelle 29: Vergleich Bildung und Wertewichtigkeit**

Werte	N	Eta	p	F-Wert
Sicherheit	381	0.34	$p\leq.00$	6.92
Stabilität	378	0.31	$p\leq.00$	5.63
Swissness	376	0.31	$p\leq.00$	5.43
Tradition	379	0.27	$p\leq.00$	4.14
Freundlichkeit	380	0.27	$p\leq.00$	4.00
Begeisterung	379	0.22	$p\leq.01$	2.75
Dynamik	379	0.21	$p\leq.02$	2.34
Erfolg	377	0.18	ns	1.66
Vertrauen	380	0.17	ns	1.56
Qualität	376	0.16	ns	1.41
Leistung	379	0.16	ns	1.36

N=382 (Datensatz Mitarbeitende); ns=nicht signifikant

Wie die Tabelle 29 aufzeigt, steht die Bildung der Mitarbeitenden mit einigen Werten in einem Zusammenhang. Kein Zusammenhang konnte bei «Erfolg», «Vertrauen», «Qualität» und «Leistung» gefunden werden.

Um in Bezug auf die Hypothese - obgleich nur sehr deskriptiv, dennoch wichtig für allfällig weitere Berechnungen - eine klarere Aussage machen zu können, wurde eine weiter-

führende Korrelationsanalyse, die Stärke und Art der Zusammenhänge zwischen den Werten und dem Bildungsstand der Mitarbeitenden aufzeigt, gerechnet. Hierfür wurde die Variable Bildung in weniger und klarer umrissenen Kategorien wie folgt umcodiert: «keine Berufsausbildung», «Berufsausbildung», «höhere Berufsausbildung», «Matura», «Fachhochschule» und «Universität». Die Korrelation nach *Spearman* weist auf schwache und inverse Zusammenhänge zwischen der Bildung und den Werten hin. Mit steigendem Bildungsniveau der Mitarbeitenden sinkt die individuelle Wichtigkeit der Werte «Swissness» ( $r=-.15$ ,  $p\leq.00$ ), «Freundlichkeit» ( $r=-.14$ ,  $p\leq.00$ ), «Qualität» ( $r=-.14$ ,  $p\leq.00$ ), «Tradition» ( $r=-.13$ ,  $p\leq.01$ ) und «Erfolg» ( $r=-.10$ ,  $p\leq.03$ ). Je höher die Bildung, desto weniger wichtig werden diese Werte also. H 4.3 kann damit nur teilweise bestätigt werden. Als letztes Konstrukt wurde die Nationalität überprüft, um zu schauen, ob diese in einem Zusammenhang mit den individuellen Wertewichtigkeiten steht.

**H 4.4:** *Die Nationalität einzelner Personen hat einen Einfluss auf die unterschiedlichen Wertausprägungen vor allem bei Swissness und Leistung.*

Die varianzanalytischen Auswertungen ergeben gemäss Tabelle 30 folgende Kennzahlen.

**Tabelle 30: Vergleich von Nationalität und Wertewichtigkeit**

Werte	N	Eta	p	F-Wert
Swissness	376	0.25	$p\leq.00$	4.16
Freundlichkeit	380	0.24	$p\leq.00$	3.94
Tradition	379	0.24	$p\leq.00$	3.73
Stabilität	378	0.17	ns	1.82
Qualität	376	0.16	ns	1.69
Begeisterung	379	0.16	ns	1.61
Dynamik	379	0.16	ns	1.60
Erfolg	377	0.14	ns	1.78
Sicherheit	381	0.13	ns	1.10
Vertrauen	380	0.12	ns	0.95
Leistung	379	0.08	ns	0.41

N=382 (Datensatz Mitarbeitende); ns=nicht signifikant

Wie das Zusammenhangsmass *Eta* verdeutlicht, bestehen zwischen der Nationalität und den Werten «Swissness», «Freundlichkeit» und «Tradition» zwar geringe jedoch signifikante Korrelationen. Eine weitere Berechnung nach *Pearson* für die einzelnen Nationalitäten zeigt ebenfalls kaum bedeutsame Zusammenhänge, was auf die teilweise kleinen Stichproben in den einzelnen Nationalitäten zurückzuführen ist (vgl. Tabelle 31). Grundsätzlich zeigten die Auswertungen jedoch gewisse Zusammenhänge. Je höher die Korrelation, desto stärker steht ein einzelner Wert mit einer bestimmten Nationalität in positivem Zusammenhang.



**Tabelle 31: Verteilung Nationalitäten**

	Häufigkeit	Prozent
<b>Schweiz</b>	340	98
<b>Deutschland</b>	21	5.5
<b>Italien</b>	13	3.4
<b>Spanien</b>	4	1
<b>Österreich</b>	2	0.5
<b>Liechtenstein</b>	1	0.3
<b>Niederlande</b>	1	0.3
<b>Total</b>	382	100

Aus Gründen der schlechten Vergleichbarkeit einzelner Nationen, wurden diese in drei neue Kategorien gruppiert: in Schweizer, «Südländer» (Italiener und Spanier) und «Nördliche Länder» (Deutschland und Niederlande). Die Österreicher und Liechtensteiner wurden zwar ebenfalls berechnet, jedoch weisen diese ein sehr kleines *N* auf, womit keine generelle Aussagen für diese beiden Gruppen möglich ist (vgl. Tabelle 32).

**Tabelle 32: Verteilung Nationalitäten neu gruppiert**

	Häufigkeit	Prozent
Schweiz	340	89
nördlich/deutschsprachig (D, NL)	22	5.8
südländisch	17	4.5
Andere (Au, FL)	3	0.8
Total	382	100

Mit diesen drei Gruppen wurde erneut geprüft, ob Unterschiede in den Werthaltungen festzustellen sind. Dabei ergaben sich folgende Werte (vgl. Tabelle 33):

**Tabelle 33: Nationalitäten differenziert und Wertewichtigkeit**

	Schweiz			Südländisch			Nördlich/ deutschsprachig			andere		
	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>
Sicherheit	0.07	0.16	381	0.02	0.71	381	0.09	0.09	381	-0.07	0.17	381
Qualität	.13*	0.01	376	-0.05	0.32	376	.14**	0.01	376	0.03	0.6	376
Stabilität	.12*	0.03	378	-0.01	0.88	378	.15**	0.01	378	-0.01	0.86	378
Freundlichkeit	.15**	0	380	0.02	0.76	380	.22**	0	380	0.02	0.74	380
Vertrauen	0.08	0.13	380	-0.05	0.31	380	0.07	0.15	380	0.04	0.43	380
Erfolg	.12*	0.02	377	-0.02	0.65	377	.13*	0.01	377	-0.02	0.75	377
Leistung	0.04	0.47	379	0	0.98	379	0.06	0.21	379	0.04	0.42	379
Dynamik	-0.01	0.79	379	0.04	0.44	379	0.05	0.38	379	0.08	0.14	379
Swissness	.18**	0	376	-0.01	0.85	376	.18**	0	376	-.16**	0	376
Tradition	.16**	0	379	0.02	0.65	379	.22**	0	379	-0.04	0.46	379
Begeisterung	0.05	0.32	379	0.03	0.6	379	.11*	0.03	379	0.05	0.35	379

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 signifikant. \*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 signifikant;

Aus den Ergebnissen kann das Fazit gezogen werden, dass die Hypothese 4.4 nicht bestätigt werden kann, da die Nationalität in der vorliegenden Stichprobe nur einen geringen Einfluss auf die verschiedenen Werte hat. Den grössten Zusammenhang weist der Wert «Swissness» mit einem  $\eta$  von  $\alpha=0.25$  ( $p \leq .00$ ) auf. Dieser Zusammenhang kann damit erklärt werden, dass die Schweizer-Stichprobe am grössten ist und somit auf den Wert Swissness am meisten Gewicht erhält. Zudem ist es inhaltlich plausibel, dass der «Schweizer Wert» für Schweizer am wichtigsten ist im Vergleich zu anderen Nationalitäten (Anhang 19).

#### 4.3.6 Stakeholderorientierung: Einheit und Diversifizierung

Damit eine Unternehmung erfolgreich auf dem Markt bestehen kann, muss diese ein Identifikationspotential für ihre unterschiedlichen Stakeholder bieten und sich gleichzeitig von Konkurrenzunternehmen im Sinne von speziellen und individuellen Lösungen abheben.

*H 5.1: Innerhalb der gleichen Stakeholdergruppe zeigen sich Ähnlichkeiten in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.*

Die Ähnlichkeiten hinsichtlich der vergleichbar konstruierten Items zur Beurteilung der Wichtigkeit der Unternehmenswerte wurden anhand des Übereinstimmungsgrades zwischen verbundenen Stichproben nach Kendall berechnet (Konkordanzkoeffizient  $W$ ).

In die Prüfung auf Übereinstimmung der Bewertungen für «Dynamik», «Vertrauen» und «Begeisterung» innerhalb der Gruppe der Mitarbeitenden flossen die Antworten von 343 Mitarbeitenden ein. Der mit  $p \leq .00$  hoch signifikante Konkordanzkoeffizient zeigt mit  $W=.31$  eine mittlere Übereinstimmung für die drei Wertebeurteilungen. Bezüglich der Gruppe der Versicherungsbroker zeigt sich mit  $W=.01$  und  $p \leq .18$  keine Übereinstimmung zu den drei Unternehmenswerten. Die «allgemeine Bevölkerung» hingegen hat einen Übereinstimmungskoeffizienten von  $W=.42$  ( $p \leq .00$ ,  $N=121$ ) und damit eine mittlere und höhere Übereinstimmung als die beiden anderen Personengruppen.

Die H 5.1 kann daher nicht eindeutig bestätigt werden. Innerhalb der Gruppe der Mitarbeitenden und für die «allgemeine Bevölkerung» zeigen sich durchaus signifikante Ähnlichkeiten in der Beurteilung zur Relevanz einzelner Unternehmenswerte. Für die Gruppe der Versicherungsbroker hingegen ist keine dahingehende Übereinstimmung festzustellen, was auch damit zusammen hängt, dass die Vergleichbarkeit aufgrund unterschiedlicher Operationalisierung der Items in den unterschiedlichen Stakeholdergruppen nicht eindeutig gegeben ist. Die zweite Hypothese in diesem Zusammenhang lautet:

*H 5.2: Im Vergleich zwischen unterschiedlichen Stakeholdergruppen zeigen sich Unterschiede in der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte und einzelner persönlicher Werte.*

Für die Prüfung der H 5.2 musste aufgrund der unterschiedlichen Items und deren differierender Antwortskalierung beider Erhebungsinstrumente (Mitarbeitende und Broker) auf Mittelwertsvergleiche zurückgegriffen werden. Ferner liessen sich die Werte aus den selben Gründen nicht direkt miteinander mittels *t-Test* vergleichen. Aus diesem Grund wurde für die Mittelwertsvergleiche zwischen den Gruppen Mitarbeitende und Versicherungsbroker ein Einstichprobentest verwendet. Dieser prüft den Mittelwert aus einer gegebenen Stichprobe (hier: Versicherungsbroker) mit dem vorgegebenen Mittelwert einer zweiten Stichprobe als Testwert (hier: Mitarbeitende) auf statistisch bedeutsame Unterschiede hin.

Aufgrund der unterschiedliche Antwortskalierung der zu testenden Skalen «Vertrauen», «Dynamik» und «Begeisterung» in den Messinstrumenten beider Gruppen, waren diese für die vergleichenden Analysen anzupassen. Die Broker hatten mit «weder/noch» eine siebte Antwortmöglichkeit mehr als die Mitarbeitenden mit einer sechsstufigen Antwortskala<sup>8</sup>. Da hierbei eine Aufteilung in die nächst niedrigere («stimmt eher nicht») oder nächst höhere Antwortkategorie («stimmt eher») nicht eindeutig möglich ist, wurde die Codierung für «weder/noch» als Missing ausgewiesen und damit von den Analysen ausgeschlossen. Glücklicherweise zeigten die Broker mit einem prozentualen Anteil zwischen 2.2-3.9 Prozent der gewählten Antwortkategorie «weder/noch» kaum eine Antworttendenz zur Mitte. Damit kann von einem schwachen Einfluss auf das Gesamtergebnis ausgegangen werden. H 5.2 kann gemäss Tabelle 34 bestätigt werden.

**Tabelle 34: Stakeholdergruppen und Kernwerte**

Vertrauen	Begeisterung	Dynamik
$M_{MA}=4.94$ ( $SD=4.49$ )	$M_{MA}=4.81$ ( $SD=4.52$ )	$M_{MA}=3.91$ ( $SD=.85$ )
$M_{Brok}=6.18$ ( $SD=.83$ )	$M_{Brok}=6.11$ ( $SD=.92$ )	$M_{Brok}=6.13$ ( $SD=.76$ )
$p\leq .00$	$p\leq .00$	$p\leq .00$

## 4.4 Unternehmenserfolg

In folgendem Abschnitt wird der Blick nun zusätzlich auf Zusammenhänge der Werthaltungen mit dem Unternehmenserfolg gerichtet (Übersicht über Korrelationen im Anhang 20).

### 4.4.1 Arbeitszufriedenheit

Geht man davon aus, dass jemand zufrieden ist mit seiner generellen Arbeitssituation, so ist anzunehmen, dass diese Person den Arbeitsplatz nicht wechseln möchte. Zudem können langjährige Mitarbeitende davon profitieren, dass sie mit der Unternehmung und deren Prozessen schon sehr vertraut sind und sich auch im eigenen Arbeitsumfeld gut auskennen.

<sup>8</sup> Dies fusst auf einem unbeabsichtigten Programmierfehler beim Übertragen der einzelnen Fragebögen ins Netz.

***H 6: Die Arbeitszufriedenheit ist bei langjährigen Mitarbeitenden signifikant höher als bei kürzlich eingetretenen Mitarbeitenden.***

Die Skala Arbeitszufriedenheit wurde aus den vorgegebenen sieben Items gebildet mit den Antwortmöglichkeiten von 1=sehr unzufrieden bis 7=sehr zufrieden, um den Skalenmittelwert zu eruieren. Die Skala der Gesamtzufriedenheit ( $M=4.99$ ,  $SD=.75$ ) reichte ebenfalls über eine 7stufige Likertskala (von 1=sehr unzufrieden bis 7=sehr zufrieden) und bestand aus einem direkt erfragten Item. Das *Cronbach Alpha* erreichte einen Wert von  $\alpha=.87$ .

In der Bewertung der Arbeitszufriedenheit zwischen den Gruppen der kurz- und langjährig angestellten Mitarbeitenden zeigen sich nur sehr geringe Mittelwertunterschiede, die zudem statistisch nicht bedeutsam sind. Jedoch zeigen die Gruppen 6 und 7 (zwischen 25 bis 34 Jahre lang Angestellte) die höchste Arbeits- und auch Gesamtzufriedenheit (vgl. folgende Tabelle 35), jedoch ohne signifikante Ausprägung. Die nach Cohen (1988) schwachen bis mittleren Effekte in Bezug auf die Unterschiede zwischen der Beurteilung der Gesamtzufriedenheit und der Anstellungsdauer, ersichtlich in Tabelle 35, sind jedoch mit  $p \leq .02$  signifikant.

**Tabelle 35: Anstellungsdauer und Gesamtzufriedenheit**

Gruppen Eintrittsdatum	Arbeitszufriedenheit			Gesamtzufriedenheit		
Anzahl Jahre (Jahreszahl)	M	SD	N	M	SD	N
1-4 (2004-2008)	5.45	1.00	77	4.97	.78	79
5-9 (2003-1999)	5.29	.99	109	4.89	.76	114
10-14 (1998-1994)	5.50	.77	45	4.93	.68	46
15-19 (1993-1989)	5.56	.86	38	4.93	.66	40
20-24 (1988-1984)	5.50	.83	36	4.89	.80	38
25-29 (1983-1979)	5.70	.88	28	5.29	.76	28
30-34 (1978-1974)	5.64	.98	20	5.45	.61	20
35-39 (1973-1969)	5.40	1.17	6	4.83	.41	6
≥ 40 (≤ 1968)	5.37	1.98	7	5.43	.79	7
Total	5.45	.96	366	4.99	.75	378

Die vorangehend aufgestellte Hypothese 6 kann als teilweise bestätigt angesehen werden.

#### 4.4.2 Kernwert Vertrauen

Eine implizite Vertrauensorganisation ist für den Unternehmenserfolg von grosser Bedeutung (Rupf Schneider, 2006). Wird Vertrauen im Unternehmen vorgelebt und auch unter den Mitarbeitenden gelebt, hat dies einen positiven Einfluss auf die Arbeitshaltung und die Arbeitsergebnisse.

***H 7.1: Je mehr der Wert Vertrauen im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.***

Der Skalenmittelwert (von 1=trifft gar nicht zu bis 6=trifft voll und ganz zu) beträgt bei der Vertrauensskala  $M=4.94$  und weist eine Standardabweichung von  $SD=4.49$  ( $N=365$ ) auf. Das sehr hohe  $\alpha$  ( $\alpha=.99$ ) deutet auf redundante Items (insgesamt 10) hin, womit für die Befragung damit weniger Items genügt hätten.

Zu den Korrelationen lassen sich folgende Schlüsse ziehen. Die «Arbeitszufriedenheit» steht mit  $r=.57$  und  $p\leq.00$  in einem hoch signifikanten Zusammenhang mit dem «Vertrauen»: je stärker die Zufriedenheit mit der beruflichen Tätigkeit, desto grösser die persönliche Wichtigkeit des Vertrauens. «Commitment» ( $r=.37$ ), «Image» ( $r=.28$ ) und «Klima» ( $r=.24$ ) weisen mit  $p\leq.00$  einen signifikanten Zusammenhang zum «Vertrauen» auf.

Die Korrelationsanalyse zeigt hoch signifikante Zusammenhänge ( $p\leq.00$ ) zwischen den Werten «gelebtes Vertrauen» und «Arbeitszufriedenheit» bzw. «Commitment». Dabei wird deutlich, dass mit einer höheren Ausprägung des gelebten Vertrauens eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeit ( $r=.34$ ) und ein höheres Commitment ( $r=.28$ ) einhergehen, wobei der Zusammenhang zwischen dem gelebten Vertrauen und der Arbeitszufriedenheit etwas stärker ist. Die Hypothese H 7.1 lässt sich somit bestätigen, womit auf den zweiten Teilaspekt (H 7.2) eingegangen werden kann.

***H 7.2: Je höher das Vertrauen zum Vorgesetzten beurteilt wird, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.***

Im Gegensatz zum gelebten Vertrauen und den Werten Arbeitszufriedenheit und Commitment sind die Zusammenhänge zwischen dem Vertrauen zum Vorgesetzten und zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz und hinsichtlich des Commitments mit  $r=.57$  bzw.  $r=.37$  viel stärker ausgeprägt. Beide Beziehungen sind wie die unter H 7.1 geprüften Zusammenhänge hoch signifikant ( $p\leq.00$ ). Ferner lässt sich beobachten, dass ein höheres Vertrauen in den Vorgesetzten eine höhere Arbeitszufriedenheit bewirkt. Gleiches gilt für das Commitment: je grösser das Vertrauen in den Vorgesetzten, desto grösser ist das Commitment. Die H 7.2 kann hiermit bestätigt werden und die letzte Teilhypothese in diesem Abschnitt diskutiert werden.

***H 7.3: Je grösser die Kongruenz zwischen der Wichtigkeit des Unternehmenswerts Vertrauen und der persönlichen Wichtigkeit des Wertes Vertrauen ausgeprägt ist, desto höher sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.***

Zur Testung dieser Hypothese H 7.3 wurde vorerst die Kongruenz zwischen der Wichtigkeit des Unternehmenswerts Vertrauen und der persönlichen Wichtigkeit des Vertrauens mit Hilfe des Übereinstimmungskoeffizienten  $W$  geprüft (vgl. Tabelle 36). Da  $W$  – ähnlich wie der Korrelationskoeffizient  $r$  – einen Wert zwischen Null und Eins annehmen kann, wobei eine Eins perfekte Übereinstimmung bedeutet, kann im vorliegenden Fall mit  $W=.02$  ( $p\leq.00$ ) nicht von einer Übereinstimmung hinsichtlich beider Beurteilungen gesprochen werden. Daher wurde

für die Beurteilungen des Unternehmenswerts Vertrauen und des persönlichen Vertrauens keine gemeinsame Kongruenzvariable gebildet, die in die Hypothesenprüfung hätte aufgenommen werden können. Aus diesem Grund wurden die betreffenden Variablen einzeln in die Berechnungen aufgenommen. Zusätzlich wurde die Variable «Wertkongruenz insgesamt» als Referenzwert bestimmt.

Arbeitszufriedenheit und Commitment, so verdeutlicht das Ergebnis in Tabelle 37, stehen in einem Zusammenhang mit dem Unternehmenswert und dem persönlichen Wert «Vertrauen»: Der Zusammenhang zwischen ihnen ist hoch signifikant (mit  $r=.14$  bzw.  $r=.25$ ) und kann gemäss Cohen (1988) als schwacher bis mittlerer Effekt betrachtet werden. Insgesamt ist eine stärkere Beziehung zwischen Commitment und dem persönlichen Vertrauen und dem Unternehmenswert «Vertrauen» festzustellen, während die Arbeitszufriedenheit weniger starke Zusammenhänge generiert. Hinsichtlich der Wertkongruenz, die als 1-Item Frage erhoben wurde, sind die Zusammenhänge viel stärker ausgeprägt. Auch wird eine stärkere Beziehung zum Commitment ( $r=.67$ ,  $p\leq .00$ ) deutlich (Arbeitszufriedenheit:  $r=.34$ ,  $p\leq .00$ ). Die Hypothese 7.3 lässt sich daher nicht hinsichtlich der Kongruenz zwischen den genannten Werten, sondern nur für die jeweilige Einzelbeurteilung der Variablen bestätigen.

**Tabelle 36: Statistik für Test Kendall- $W$**

<i>N</i>	<i>Kendall-W<sup>a</sup></i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>df</i>	<i>Asympt. Sig.</i>
379	.02	8.71	1	.00

a Kendalls Übereinstimmungskoeffizient

**Tabelle 37: Korrelationen Arbeitszufriedenheit und Commitment**

	Skala Arbeitszufriedenheit		Commitmentskala	
Wertkongruenz insgesamt	<i>r</i>	.34 (**)		.67(**)
	<i>sig</i>	.00		.00
	<i>N</i>	365		377
indiv. Wichtigkeit Vertrauen	<i>r</i>	.14(**)		.16(**)
	<i>sig</i>	.00		.00
	<i>N</i>	365		377
Wichtigkeit Vertrauen für Klima	<i>r</i>	.16(**)		.19(**)
	<i>sig</i>	.00		.00
	<i>N</i>	366		378
Wichtigkeit Vertrauen für Image	<i>r</i>	.25(**)		.23(**)
	<i>sig</i>	.00		.00
	<i>N</i>	364		376

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant; \* Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant.

### 4.4.3 Kernwert Dynamik

Die Beweglichkeit respektive Dynamik von Unternehmen ist entscheidend, um auf dem Markt bestehen zu können, da kontinuierliche Anpassungen an sich ändernde Bedürfnisse der Wirtschaft respektive der Gesellschaft nötig sind.

Bei der Skala (von 1=trifft gar nicht zu bis 6=trifft voll und ganz zu) mit einem Mittelwert von  $M=3.91$  und einer Standardabweichung von  $SD=.85$  konnten folgende Effekte in Bezug auf den Unternehmenswert «Dynamik» festgestellt werden: «Klima» ( $r=.26$ ), «Commitment» ( $r=.22$ ) und «Image» ( $r=.19$ ) korrelieren jeweils mit  $p \leq .00$  höchst signifikant mit «Dynamik» (mit  $\alpha=.83$  und Anzahl Items: 10). Die «Arbeitszufriedenheit» steht mit  $r=.12$  und  $p \leq .01$  in schwacher, dennoch hoch signifikanter Beziehung zum Unternehmenswert «Dynamik». Auch hier sind gemäss Cohen (1988) alle Werte mit einem schwachen bis mittleren Effekt assoziiert. Weiterhin korreliert «Dynamik» positiv mit dem Wert «Offenheit für Neues». Mit  $r=.11$  und  $p \leq .02$  ist dies zwar ein eher schwacher jedoch signifikanter Zusammenhang. Darüber hinaus lässt sich «Dynamik» den Befunden zufolge nicht mit «Verträglichkeit» und «Neurotizismus» in Einklang bringen.

*H 8.1: Je mehr der Wert Dynamik im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**Tabelle 38: gelebte Dynamik**

	Skala Arbeitszufriedenheit	Skala Commitment
gelebte Dynamik	$r$	$r$
	.27(**)	.36(**)
	$sig$	.00
	$N$	375

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

Die Spearman'sche Korrelation verdeutlicht (vgl. Tabelle 38), wie auch schon bei Hypothese 8, eher geringe und dennoch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Wert Dynamik und der Arbeitszufriedenheit ( $r=.27$ ,  $p \leq .00$ ) bzw. dem Commitment ( $r=.37$ ,  $p \leq .00$ ). Für beide Variablen ist eine positive Beziehung erkennbar. Das heisst, je höher die gelebte Dynamik der Mitarbeitenden ist, desto höher fällt deren Arbeitszufriedenheit und das Commitment aus - wobei zwischen Commitment und Dynamik ein stärkerer Zusammenhang ersichtlich ist als mit der Arbeitszufriedenheit. Hypothese 8.1 ist gemäss diesen Ergebnissen zu bestätigen.

*H 8.2: Je grösser die persönliche Wichtigkeit des Werts Dynamik ausgeprägt ist, desto grösser ist die Offenheit für Neues.*



**Tabelle 39: individuelle Wichtigkeit Dynamik und Offenheit für Neues**

Skala Offenheit für Neues		
indiv. Wichtigkeit Dynamik	<i>r</i>	.21(**)
	<i>sig</i>	.00
	<i>N</i>	376

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

Wie Tabelle 39 zeigt, besteht zwischen den Werten persönliche Dynamik und Offenheit mit  $r=.21$  nur eine schwache, aber dennoch hoch signifikante ( $p \leq .00$ ), positive Beziehung. Auch hier kann abgeleitet werden, dass mit steigender Dynamik der Mitarbeitenden auch deren Offenheit für Neues zunimmt, womit die Hypothese 8.2 bestätigt werden kann.

*H 8.3: Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Dynamik und eigener Wichtigkeit des Werts Dynamik, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**Tabelle 40: Wichtigkeit Dynamik und Arbeitszufriedenheit und Commitment**

		Skala Arbeitszufriedenheit	Skala Commitment
Wertkongruenz insgesamt	<i>r</i>	.34(**)	.67(**)
	<i>sig</i>	.00	.00
	<i>N</i>	365	377
indiv. Wichtigkeit Dynamik	<i>r</i>	.17(**)	.35(**)
	<i>sig</i>	.00	.00
	<i>N</i>	364	376
Wichtigkeit Dynamik für Klima	<i>r</i>	.15(**)	.33(**)
	<i>sig</i>	.00	.00
	<i>N</i>	363	375
Wichtigkeit Dynamik für Image	<i>r</i>	.14(**)	.34(**)
	<i>sig</i>	.01	.00
	<i>N</i>	363	375

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

Bezüglich der Kongruenz gilt Ähnliches wie bei Hypothese H 7.3 (Tabelle 40). Eine statistisch signifikante Übereinstimmung hinsichtlich der Beurteilungen ist nicht gegeben. Auch hier wird eine stärkere Beziehung zum Commitment als zur Arbeitszufriedenheit deutlich und beide werden umso positiver erlebt, je grösser die persönliche Wichtigkeit des Werts Dynamik ausgeprägt ist. Die Hypothese 8.3 lässt sich nicht hinsichtlich der Kongruenz zwischen den genannten Werten jedoch für die jeweilige Einzelbeurteilung der Variablen bestätigen.

#### 4.4.4 Kernwert Begeisterung

Begeisterung wird in der Arbeitswelt als emotionaler Ausdruck für persönliches Sinnerleben und als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung verstanden (vgl. Abs. 2.9.7). Insofern sind ei-

nerseits Merkmale der Arbeitssituation und der Vorgesetzten-Beziehung wichtig, und andererseits die generellen Möglichkeiten eines Unternehmens zur Gestaltung eines begeisterungsförderlichen Klimas.

Mit einem Skalenmittelwert (von 1=trifft gar nicht zu bis 6=trifft voll und ganz zu) von  $M=4.81$  und einer Standardabweichung von  $SD=4.53$  wurden folgende Ergebnisse erzielt: Zu den Korrelationen lässt sich folgendes sagen: «Begeisterung» korreliert – wie bei H 8 bereits festgestellt – sehr stark und höchst signifikant mit «Vertrauen» ( $r=.81, p\leq .00$ ). Ebenso steht «Begeisterung» im starken bis mittleren signifikanten Zusammenhang mit «Arbeitszufriedenheit» ( $r=.52, p\leq .00$ ) und «Commitment» ( $r=.40, p\leq .00$ ). Das Alpha beträgt mit 8 Items  $\alpha=.99$ . Mit einem mittleren Effekt gemäss Cohen (1988) ist die Korrelation zu «Image» und «Klima» ausgeprägt. Hier erreicht der Korrelationskoeffizient nach Spearman  $r=.28$  bzw.  $r=.27$ . Beide Korrelationen sind mit  $p\leq .00$  hoch signifikant.

Ferner steht dieser Wert auch mit «Extraversion» in positiver Beziehung. Obwohl zwischen beiden Werten mit  $r=.12$  ein eher schwacher Effekt festzustellen ist (Cohen, 1988), ist dieser mit  $p\leq .01$  hoch signifikant. Auch steht «Begeisterung» mit «Gewissenhaftigkeit» in einem schwachen, doch signifikanten Zusammenhang ( $r=.10, p\leq .03$ ), ähnlich wie bezüglich der «Extraversion». Zwar ist für «Begeisterung» auch ein negativer Zusammenhang ersichtlich, doch ist dieser aufgrund seiner überaus schwachen Ausprägung vernachlässigbar ( $r=-.09, p\leq .05$ ).

**H 9.1:** *Je mehr der Wert Begeisterung im Unternehmen gelebt wird (bzw. als gelebt wahrgenommen wird), desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**Tabelle 41: Begeisterung und Arbeitszufriedenheit und Commitment**

		Skala Arbeitszufriedenheit	Skala Commitment
gelebte Begeisterung	$r$	.33(**)	.38(**)
	$sig$	.00	.00
	$N$	365	377

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

Die gelebte Begeisterung der Mitarbeitenden steht im positiven und signifikanten Zusammenhang zum Commitment ( $r=.38, p\leq .00$ ) und zur Arbeitszufriedenheit ( $r=.33, p\leq .00$ ) (vgl. Tabelle 41). Auch hier wird die lineare Beziehung zu beiden Werten deutlich: Arbeitszufriedenheit und Commitment werden umso höher empfunden, je grösser die gelebte Begeisterung der Angestellten ist. Hypothese 9.1 lässt sich aufgrund dieses Ergebnisses bestätigen.

**H 9.2:** *Je höher das Engagement und die Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten beurteilt werden, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**Tabelle 42: Begeisterungsskala**

	Skala Arbeitszufriedenheit	Skala Commitment
Skala Begeisterung	<i>r</i> .52(**)	.40(**)
	<i>sig</i> .00	.00
	<i>N</i> 354	362

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

Stärker ausgeprägte Zusammenhänge (vgl. Tabelle 42) als bei den vorher beschriebenen Teilhypothesen zu H 7.1 bis H 7.3 und H 8.1 bis H 8.3 sind zwischen der Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit ( $r=.52$ ) bzw. dem Commitment ( $r=.40$ ) ersichtlich. Beide Korrelationen sind mit  $p \leq .00$  überzufällig respektive hoch signifikant. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen der Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten und der Arbeitszufriedenheit im Vergleich zum Commitment etwas stärker. Beide Werte sind bei den Mitarbeitenden umso ausgeprägter, je höher die Begeisterungsfähigkeit des Vorgesetzten eingeschätzt wird. Hypothese 9.2 kann somit bestätigt werden.

*H9.3: Je grösser die Kongruenz zwischen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Begeisterung und eigener Wichtigkeit des Werts Begeisterung, desto grösser sind die Arbeitszufriedenheit und das Commitment.*

**Tabelle 43: Begeisterung und Arbeitszufriedenheit und Commitment**

	Skala Arbeitszufriedenheit	Skala Commitment
Wertkongruenz insgesamt	<i>r</i> .34(**)	.67(**)
	<i>sig</i> .00	.00
	<i>N</i> 365	377
indiv. Wichtigkeit Begeisterung	<i>r</i> .19(**)	.30(**)
	<i>sig</i> .00	.00
	<i>N</i> 364	376
Wichtigkeit Begeisterung für Klima	<i>r</i> .19(**)	.32(**)
	<i>sig</i> .00	.00
	<i>N</i> 366	378
Wichtigkeit Begeisterung für Image	<i>r</i> .19(**)	.37(**)
	<i>sig</i> .00	.00
	<i>N</i> 364	376

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant (einseitig).

Bezüglich der Kongruenz (Tabelle 43) gilt Ähnliches wie in den Hypothesen H 7.3 und H 8.3: Eine statistisch signifikante Übereinstimmung hinsichtlich der Beurteilungen wahrgenommener Wichtigkeit des Unternehmenswerts Begeisterung und eigener Wichtigkeit des Werts Begeisterung ist nicht gegeben. Für die positiven Korrelationen gilt, dass mit einem Anstieg des Wertes Begeisterungsfähigkeit eine Erhöhung der Wahrnehmung von Commitment und Arbeitszufriedenheit verbunden ist. Auch lässt sich diese Hypothese nur für die jeweilige Einzelbeurteilung der Variablen bestätigen.

## 4.5 Wertkongruenz und Unternehmenserfolg

Abgestützt auf den konsistenztheoretischen Ansatz respektive präzisiert im Sinne der Dissonanztheorie (Festinger, 1957; 1978) ist davon auszugehen, dass eine hohe Wertkongruenz einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und auf das Commitment ausübt. Ein Zusammenhang zwischen Commitment und Arbeitszufriedenheit konnte bereits in einigen Studien gezeigt werden. Diese Beziehungen zusammen mit der Wertkongruenz sind für einen erfolgreichen internen und externen Unternehmensauftritt von Bedeutung.

***Hauptthese:** Die Wertkongruenz hat einen positiven Einfluss auf die beiden Erfolgsfaktoren Arbeitszufriedenheit und Commitment und leistet einen Beitrag an den Gesamtunternehmenserfolg.*

Um diese Hypothese zu überprüfen, waren einige Zwischenschritte nötig, um die Datenstrukturen auf die richtige Art und Weise zu berücksichtigen. Neben der Spezifikation der Konstrukte hat die Anzahl der zur Auswahl stehenden Indikatoren einen starken Einfluss auf die Messqualität. Es ist daher darauf zu achten, dass die Konstrukte möglichst umfassend und vollständig anhand einzelner Indikatoren abgebildet werden können.

Die Definition multidimensionaler Konstrukte hängt von den Beziehungen zwischen dem übergeordneten Konstrukt und seinen Dimensionen (Subkonstrukten) ab. Diese Subkonstrukte werden im englischen Sprachgebrauch «first order construct» und das übergeordnete Konstrukt «second order construct» genannt.

- ▶ Eine vorgängige **Faktoranalyse** gab Hinweise auf die vorhandene Datenstruktur (Abs. 4.5.1 und Abs. 4.5.2);
- ▶ daraus wurde eine **Datensäuberung** abgeleitet und durchgeführt, um weitere sinnvolle Berechnungsschritte zu ermöglichen (Abs. 4.5.3);
- ▶ in einem weiteren Schritt wurde das Konstrukt der «Wertkongruenz» anhand **quadrierter Differenzwerte** operationalisiert (Abs. 4.5.4);
- ▶ des Weiteren wurden **deskriptive Statistiken** anhand dieser quadrierten Differenzwerte durchgeführt und mit dem Index korreliert und die Reliabilitäten berechnet (Abs. 4.5.5, Abs. 4.5.6 und Abs. 4.5.7);
- ▶ darauf folgte eine **exploratorische Faktoranalyse** (Abs. 4.5.8 und Abs. 4.5.9)
- ▶ und schliesslich konnte anhand **konfirmatorischer Faktoranalysen** das Schlussmodell ermittelt werden (ab Abs. 4.5.10)

### 4.5.1 Faktoranalyse Commitment

In einem ersten Schritt wurde eine Faktoranalyse durchgeführt, um die Struktur der Erfolgsfaktoren mit den einzelnen Items zu überprüfen. Die Berechnungen beziehen sich dabei nur auf den Datensatz der Mitarbeitenden mit  $N=382$ , da nur bei dieser Stakeholdergruppe das Commitment anhand eines standardisierten Instruments als ein Erfolgsfaktor erhoben wurde. In vorliegendem Forschungsdesign wurde das Commitment ja mit der Subskala OCA erhoben. Diese ist zusammengesetzt mit den folgenden Items: «Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können», «ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.», «ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören», «ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation», «ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen».

Mittels einer Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsmethode wurden vier Items zur Bildung des Commitments gewählt. Eines der Items wurde dementsprechend weggelassen, da dieses zu wenig Aussagekraft hatte für die erklärte Gesamtvarianz durch das Commitment (vgl. Tabelle 44). Für die vorliegende Arbeit entscheidend war das Weglassen des letzten Items, da dieses die Wertkongruenz direkt erfragte und für die weitere Berechnung im Strukturgleichungsmodell einen Kreisschluss provoziert hätte. Nicht zuletzt deutete bereits bei der Hauptkomponentenanalyse das Ergebnis daraufhin, dass die geringe Trennschärfe zwischen verschiedenen Personen auf ein homogenes Instrument hinweisen und es daher für besser befunden wurde, das Modell mittels einer reduzierten Anzahl Items anzupassen (wie dies auch bei der Arbeitszufriedenheit gemacht wurde).

Das sich daraus ergebende *Cronbach's alpha* betrug  $\alpha=.86$ . Die Faktoranalyse impliziert eine 1-faktorielle Lösung mit einer Varianz von gut 71%. Die detaillierte Graphik dazu findet sich im Anhang 21.

**Tabelle 44: erklärte Gesamtvarianz von Commitment**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2.85	71.16	71.16	2.85	71.16	71.16
2	.47	11.80	82.97			
3	.46	11.41	94.38			
4	.23	5.62	100			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

### 4.5.2 Faktoranalyse Arbeitszufriedenheit

Nach der Faktoranalyse in Bezug auf den Erfolgsfaktor der Arbeitszufriedenheit, wurden 7 Items zur Erklärung der Gesamtvarianz gewählt, wie die nachfolgende Tabelle 45 zeigt. Das sich daraus ergebende *Cronbach's alpha* betrug  $\alpha=.86$ .

**Tabelle 45: erklärte Gesamtvarianz von Arbeitszufriedenheit**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3.89	55.58	55.58	3.89	55.58	55.58
2	.75	10.66	66.24			
3	.65	9.27	75.51			
4	.52	7.36	82.87			
5	.46	6.57	89.44			
6	.43	6.12	95.56			
7	.31	4.44	100			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

Die Faktoranalyse impliziert somit auch hier eine 1-faktorielle Lösung mit Varianz von knapp 56%. Auch diese Graphik findet sich im Anhang 21.

### 4.5.3 Vorgängige Datenanpassungen

Nach vorgängiger Datenüberprüfung in Bezug auf die Unternehmenswerte wurde festgestellt, dass die «Swissness»- und die «Tradition»-Variable schlecht in die Skala passen. Die korrigierten Item-Skala-Korrelationen dieser Items sind bei den Mitarbeitern bei 3 von 5, bei den Brokern bei 3 von 4 und bei der «allgemeinen Bevölkerung» bei 3 von 4 Konstrukten unter den tiefsten drei Werten. Die beiden Werte «Swissness» und «Tradition» werden aus diesem Grund bei den folgenden Betrachtungen weggelassen (vgl. Tabelle 46, alphabetisch geordnet). Damit war der nächste Schritt der Operationalisierung der Wertkongruenz offen.

**Tabelle 46: Korrelation (individuell vs. Firma)**

	Charakter	Image	Klima	Gelebtheit
Begeisterung	.41	.55	.59	.38
Dynamik	.15	.52	.60	.24
Erfolg	.20	.33	.44	.16
Freundlichkeit	.27	.47	.45	.20
Leistung	.22	.32	.48	.21
Qualität	.04	.26	.44	.14
Sicherheit	.21	.22	.56	.16
Stabilität	.12	.36	.49	.19
Vertrauen	.13	.24	.31	.12

#### 4.5.4 Operationalisierung der Kongruenz

Um die Berechnungen fortsetzen zu können, war eine klare statistische Vorgehensweise zur Berechnung der Wertkongruenzen nötig. Zahlreiche Studien der organisationalen Verhaltensforschung haben die Kongruenz zwischen Prädiktor und verschiedenen Outcomes (Ergebnissen) untersucht<sup>9</sup>. In den meisten dieser Studien wird Kongruenz operationalisiert, indem zwei oder mehr Masse in einen Index integriert werden. Dabei wird unterschieden zwischen zwei Hauptarten der Operationalisierung. Einerseits kann Kongruenz anhand bivariater Kongruenzindices oder mittels eines «[Profile Similarity Indices](#)» (PSIs) (Edwards, 1993, 1994) erhoben werden. Mit diesen Indices wurden insbesondere Kongruenzstudien zu wahrgenommenen und gewünschten Arbeitseinstellungen, zu Arbeitsanforderungen, zu Fähigkeiten der Angestellten, zu Werten von Vorgesetzten und Untergebenen und zu Belohnungen durch sich selbst durchgeführt. Typischerweise wird davon ausgegangen, dass die Kongruenz zwischen zwei Einheiten als Prädiktor für Outcomes funktioniert und beispielsweise Vorhersagen zur Arbeitsplatzwahl, zur Arbeitszufriedenheit oder dem Wohlbefinden der Angestellten ermöglicht. Insgesamt werden somit durch eine geeignete Operationalisierung der Kongruenz wichtige Zusammenhänge mit organisationellen Konstrukten aufgezeigt, die für den Arbeitgebenden oder die Organisation relevant sind (Edwards, 1993, 1994).

##### Kongruenz-Indices und Berechnungsarten

Die oben genannten Differenzwertberechnungen zur Erhebung der Kongruenz werden unterschieden in bivariate Kongruenzindices und in Profile Similarity Indices (PSIs). Zu den bivariaten Kongruenzindices zählen unter anderem die algebraische, die absolute sowie die quadrierte Differenz. Diese drei bivariaten Kongruenzindices werden am häufigsten verwendet. Insbesondere findet die algebraische Differenz in Studien zur Arbeitszufriedenheit Anwendung, beispielsweise um den Unterschied zwischen aktueller und gewünschter Jobeinstellung aufzuzeigen. PSIs werden ebenfalls häufig in Kongruenzstudien der Organisationsforschung verwendet. PSIs kombinieren zwei Masse oder Profile von Datensätzen korrespondierender Einheiten miteinander und bilden daraus einen Wert, der die Gesamtkongruenz in Bezug auf die einzelnen Einheiten repräsentiert. Bei den PSIs, auf die in dieser Arbeit der Schwerpunkt gelegt wurde, werden unter anderen die Summe der absoluten Differenzen der einzelnen Profilelementen  $|D|$ , die Summe der quadrierten Differenzen  $D^2$  und die Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen  $D$  unterschieden.

Betrachtet man die PSIs genauer, sind folgende Unterscheidungen einzelner potentiell anwendbarer Indices zu ziehen. Die Summe der absoluten Differenzen der einzelnen Profilelementen  $|D|$  ist ungerichtet, schreibt aber, im Gegensatz zu  $D^2$ , den Differenzen mit

---

<sup>9</sup> In diesem Zusammenhang werden in der Forschung folgende Synonyme häufig verwendet: „Fit“, „Match“ oder Übereinstimmung und Ähnlichkeit.



steigender Grösse, das gleiche Gewicht zu (eine Differenz mit drei Rechnungseinheiten auf einem Element ist beispielsweise äquivalent zu einer Differenz mit einer Rechnungseinheit auf drei Elementen).  $|D|$  bringt zudem eine geometrische Interpretation mit sich, indem es die kumulative Distanz zwischen zwei Einheiten entlang der orthogonalen Achse der dazugehörigen Profilelemente misst.  $D^2$  als Summe der quadrierten Differenzen zwischen den Profilelementen ist ebenfalls ungerichtet, da jede Differenz quadriert wird (positive und negative Differenzen werden gleichermassen behandelt) und schreibt Differenzen mit einem grösseren Wert ein grösseres Gewicht zu.  $D$  bezeichnet die Quadratwurzel aus der Summe der quadrierten Differenzen ( $D^2$ ).  $D$  ist ebenfalls ungerichtet, bringt jedoch im Gegensatz zu  $D^2$  eine geometrische Interpretation mit sich, indem es die euklidische Distanz zwischen zwei Einheiten in einem k-dimensionalen Raum repräsentiert, wobei k die Anzahl involvierter Elemente darstellt (Edwards, 1993). Die unterschiedlichen Kongruenzindices sind in folgender Tabelle wiedergegeben (Tabelle 47).

**Tabelle 47: Operationalisierungsarten für Kongruenzberechnungen**

Bivariate Kongruenzindizes	Profile similarity indices (PSIs)	
Algebraische Differenz	$ D $	Summe der absoluten Differenzen
Absolute Differenz	$D^2$	Summe der quadrierten Differenzen
Quadrierte Differenz	$D$	Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen

### **Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Kongruenz mittels der Methode der Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen  $D$  operationalisiert, da  $D$  ein in der Kongruenzforschung häufig verwendeter Index ist. Dieser wurde beispielsweise oft verwendet zur Repräsentation von Ähnlichkeiten zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, zur Erhebung von Ähnlichkeiten zwischen Interviewer und Interviewtem oder zur Messung demographischer Ähnlichkeiten unter Gruppenmitgliedern (Edwards, 1994).

Die Berechnung des Indexes ist in verschiedene Teilschritte unterteilt und wird wie folgt vorgegeben. In einem ersten Berechnungsschritt wird die Differenz zwischen den jeweiligen Items zweier Einheiten berechnet ( $x_i - y_i$  = Wert des Items  $i$  der Einheit X abzüglich dem Wert des Items  $i$  der Einheit Y). Diese nunmehr erhaltenen Differenzwerte der einzelnen Items werden quadriert ( $(x_i - y_i)^2$ ). In einem dritten Schritt werden diese Quadrate der Differenzen der einzelnen Items einer Dimension summiert ( $(x_i - y_i)^2 + (x_j - y_j)^2 + (x_k - y_k)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2$ ). Zuletzt wird aus diesem Resultat (siehe vorangehende Formel), sprich aus der Summe der quadrierten Differenzen, die Wurzel gezogen. Damit ist die Berechnung des eigentlichen Indexes abgeschlossen, womit das Ausmass der Kongruenz anhand eines Wertes ausgegeben werden kann. Im Folgenden wird zur Veranschaulichung ein Beispiel tabellarisch dargestellt zur weiteren Erläuterung der Index-Bildung (Tabelle 48).

Tabelle 48: Berechnungsbeispiel des Indexes *D* auf einer Dimension

Item	Wahrgenommene Ausprägung oder X	Gewünschte Ausprägung oder Y	Differenz zw. X und Y	Summe quadrierter Differenzen ( $D^2$ )
1	3	5	-2	4
2	2	4	-2	4
3	4	4	0	0
...				...
$n$	$x_n$	$y_n$	$x_n - y_n$	$(x_n - y_n)^2$
$\Sigma$				$\Sigma (x_i - y_i)^2 + (x_j - y_j)^2 + (x_k - y_k)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2$
Die daraus ableitbare Quadratwurzel der Summe der quadrierten Differenzen ergibt das Mass der Kongruenz. Zur Berechnung von $D$ wird demnach die Wurzel aus folgender Formel gezogen: $\Sigma (x_i - y_i)^2 + (x_j - y_j)^2 + (x_k - y_k)^2 + \dots + (x_n - y_n)^2$				

### Methodische Implikationen

In Anlehnung an Edwards (1994) «simple, algebraic differences of individual and organizational characteristics» wurde - wie vorgängig besprochen - die Methode quadrierter Differenzwerte angewandt, um das Ausmass der Kongruenz zu operationalisieren. Dabei wird bei dieser Methode der Index «Quadratwurzel der Summe quadrierter Differenzwerte» verwendet. Eine Auflistung zu den wichtigsten Implikationen in Bezug auf diese Methode findet sich im Anhang 22.

Die Methode Quadrierter Differenzwerte wurde primär deshalb gewählt, weil insbesondere die Grösse und weniger die Richtung des Zusammenhanges im Zentrum der Überlegungen stand. Durch die Quadrierung der Differenzwerte fallen die Vorzeichen weg und es wird insbesondere die Grösse der Kongruenz sichtbar (vgl. Abschnitt zu den Kongruenz-Indices und Berechnungsarten). Dabei ist zu beachten, dass hohe Werte mit einer geringen Kongruenz korrespondieren. Korreliert man die nach der Indexierung erhaltenen Werte mit den Ausprägungen im Commitment resp. der Arbeitszufriedenheit zeigen negative Korrelationen an, dass mit erhöhter Wertkongruenz die Werte im Commitment respektive in der Arbeitszufriedenheit steigen. Bei negativen Korrelationen handelt es sich also jeweils um einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Konstrukten. Zur Veranschaulichung sei hier ein Beispiel erwähnt: Eine hohe Kongruenz im Wert Stabilität (Stimmung zwischen Unternehmenswert und dem eigenen Wert «Stabilität») wirkt sich mit einer Korrelation von  $r = -.09$  positiv auf das Commitment aus (vgl. weiter unten stehende Tabellen 51 und 52).

#### 4.5.5 Deskriptive Statistiken des Index $D$

Bevor die einzelnen Kongruenzwerte mit den Erfolgsfaktoren korreliert werden konnten, mussten diese zunächst berechnet und deskriptiv überprüft werden. Im Folgenden werden also die Variablen besprochen, die durch das Ziehen der Wurzel aus den aufsummierten,

quadrierten Differenzen zwischen den Firmenwerten und den individuellen Werten<sup>10</sup> entstanden sind. Gemäss Ergebnissen (vgl. Tabelle 49 und Tabelle 50) liegen die Kurtosis und die Schiefe im Rahmen (Kline, 2005). Die Skala zu den gelebten Werten ist nach dem KS-Test normalverteilt (für die auf der Basis der folgenden Analysen gekürzten Skalen).

Tabelle 49: quadrierte Differenzwerte

Quadrierte Differenzwerte	Charakter	Gelebt	Image	Klima
<i>M</i>	3.43	5.04	2.45	2.23
<i>SD</i>	1.60	1.63	1.37	1.22
<i>Schiefe</i>	.99	.90	.74	.62
<i>Standardfehler der Schiefe</i>	.13	.13	.13	.13
<i>Kurtosis</i>	1.99	2.29	.91	1.13
<i>Standardfehler der Kurtosis</i>	.26	.26	.26	.26
<i>Minimum</i>	0	1.41	0	0
<i>Maximum</i>	11.05	13.42	7.21	6.86

$N_{\text{Charakter}}=356$ ;  $N_{\text{gelebt}}=357$ ;  $N_{\text{Image}}=357$ ;  $N_{\text{Klima}}=356$

Tabelle 50: Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest für quadrierte Differenzwerte

		Charakter	Gelebt	Image	Klima
<i>Parameter der Normalverteilung<sup>a,b</sup></i>	<i>M</i>	3.43	5.04	2.45	2.23
	<i>SD</i>	1.60	1.63	1.37	1.22
<i>Extremste Differenzen</i>	<i>Absolut</i>	.10	.05	.10	.10
	<i>Positiv</i>	.10	.05	.10	.10
	<i>Negativ</i>	-.09	-.04	-.09	-.09
<i>Kolmogorov-Smirnov-Z</i>		1.89	1.02	1.97	1.89
<i>Asymptotische Signifikanz (2-seitig)</i>		.00	.25	.00	.00

$N_{\text{Charakter}}=356$ ;  $N_{\text{gelebt}}=357$ ;  $N_{\text{Image}}=357$ ;  $N_{\text{Klima}}=356$

a. Die zu testende Verteilung ist eine Normalverteilung; b. aus den Daten berechnet

#### 4.5.6 Korrelation mit Index D

Die oben vorgestellte Methode der Quadratwurzel der Summe quadrierter Differenzwerte wurde auf die einzelnen Werteausprägungen angewandt (je unterteilt in die einzelnen Unternehmensbereichen bezüglich Charakterisierung, Ausmass der gelebten Werte, Image und Klima) und anschliessend wurden die erhaltenen Kongruenzwerte je mit beiden Erfolgsfaktoren korreliert (Korrelation nach *Pearson*). Für die folgenden Variablen gilt: Keine der quadrierten Differenzvariablen (oder deren Wurzel-Werte) ist normalverteilt (*Alle Kolmogorov-Smirnov-Tests* sind mit  $p=.00$  signifikant). Folgende Tabelle 51 und Tabelle 52 geben die Ergebnisse wieder.

<sup>10</sup> Swissness und Tradition wurden bei diesen Analysen weggelassen, da sie sich als ungeeignet herausgestellt hatten.

**Tabelle 51: Korrelation Differenzen mit Summenskalen der Erfolgsfaktoren**

	Commitment			Zufriedenheit		
	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>
Begeisterung	.26	.00	377	.20	.00	377
Dynamik	.11	.03	377	.07	.19	377
Erfolg	-.04	.49	373	.05	.31	373
Freundlichkeit	.08	.11	377	.14	.01	377
Leistung	.08	.14	375	.13	.01	375
Qualität	.12	.03	373	.11	.03	373
Sicherheit	-.05	.32	374	.10	.05	374
Stabilität	-.09	.07	374	.10	.06	374
Vertrauen	.29	.00	377	.23	.00	377

**Tabelle 52: Korrelationen mit Spearman-Rho**

	Commitment			Zufriedenheit		
	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>sig</i>	<i>N</i>
Begeisterung	.22	.00	377	.17	.00	377
Dynamik	.12	.02	377	.07	.15	377
Erfolg	-.06	.25	373	.01	.80	373
Freundlichkeit	.08	.12	377	.14	.01	377
Leistung	.05	.36	375	.14	.01	375
Qualität	.12	.02	373	.13	.01	373
Sicherheit	-.04	.43	374	.09	.08	374
Stabilität	-.08	.12	374	.08	.11	374
Vertrauen	.31	.00	377	.25	.00	377

#### 4.5.7 Reliabilität der quadrierten Differenzwerte

Die detaillierten Berechnungen insbesondere mit den einzelnen Werten zu den Reliabilitäten der quadrierten Differenzwerte finden sich im Anhang 23. Die wichtigsten Hinweise zur Reliabilität werden nachfolgend erläutert. Die einzelnen Items enthielten folgende zu beurteilende Unternehmenswerte (Tabelle 53).

**Tabelle 53: Unternehmenswerte bzgl. unterschiedlichen Unternehmensbereichen\***

1	Sicherheit
2	Qualität
3	Stabilität
4	Freundlichkeit
5	Vertrauen
6	Erfolg
7	Leistung
8	Dynamik
9	Swissness (Schweizer Eigenschaft) [vorgängig bereits weggelassen]
10	Tradition [vorgängig bereits weggelassen]
11	Begeisterung

\* Charakterisierung, gelebte Werte, Image, Klima

### Charakterisierung

In Bezug auf die Reliabilität empfiehlt es sich, die Items 1, 4 und 6 zu löschen, da sie eine geringe Trennschärfe aufweisen ( $<.30$ ). Durch das Löschen des Items 1 konnte eine Verbesserung von *Cronbachs Alpha* erzielt werden. Die Reliabilität konnte entsprechend ohne die Items 1, 4 und 6 verbessert werden, so dass die Trennschärfen bei allen  $>.30$  sind. Durch Löschen weiterer Items konnte somit auch keine weitere Verbesserung erwartet werden.

➔ **Weggelassene Unternehmenswerte: Sicherheit, Freundlichkeit, Erfolg**

### Gelebte Werte

Zur Reliabilität des Konstrukts «gelebte Werte» ist zu beachten, dass Item 1 eine Trennschärfe unter  $.30$  aufweist. Ohne dieses Item fällt jedoch das Item 3 unter  $.30$ . Somit wurde geprüft, inwiefern sich die Reliabilität verbessert, wenn sowohl Item 1 als auch Item 3 weggelassen werden. Tatsächlich konnte eine Reliabilitätsverbesserung erreicht werden ohne diese beiden Items. Alle Trennschärfen kamen bei über  $.30$  zu liegen. Auch hier war somit keine weitere Verbesserung zu erwarten durch das Löschen weiterer Items.

➔ **Weggelassene Unternehmenswerte: Sicherheit, Stabilität**

### Image

Prüft man die Reliabilität des Konstrukts «Image», zeigt sich, dass Item 4 und 5 eine Trennschärfe unter  $.30$  aufweisen. Werden diese gelöscht, zeigt sich bei allen verbleibenden Items jedoch eine gewünschte Trennschärfe von über  $.30$ . Auch hier konnte das *Alpha* durch weiteres Löschen nicht noch zusätzlich verbessert werden.

➔ **Weggelassene Unternehmenswerte: Freundlichkeit, Vertrauen**

### Klima

Beim Konstrukt «Klima» kam einzig das Item 4 bei einer Trennschärfe unter  $.30$  zu liegen. Nach der Löschung fällt jedoch auch Item 5 unter diesen Grenzwert. Die Reliabilität konnte jedoch wieder hergestellt werden durch das Entfernen beider Items 4 und 5.

➔ **Weggelassene Unternehmenswerte: Freundlichkeit, Vertrauen**

### 4.5.8 Exploratorische Faktoranalyse der quadrierten Differenzwerte

Die Tabellen mit den vollständigen Items und der exploratorischen Faktoren Analyse (EFA) mit allen neun Items finden sich jeweils im Anhang 24. In Bezug auf das Konstrukt «Charakterisierung der Helvetia» konnte anhand der Reliabilitätsanalyse festgestellt werden, dass sich vor allem sechs der Items zur Erfassung der Charakterisierung (Item 1, 4 und 6 fallen weg) eignen. Für die «gelebten Werte» konnten gemäss Reliabilitätsanalyse 6 der 9 Items eruiert werden, die sich am besten eignen (Tabelle 54).

**Tabelle 54: Exploratorische Faktoranalyse quadrierter Differenzwerte**

	Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe quadrierter Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe d. gesamten quadrierten Ladungen
		Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	
<b>Charakter.</b>	1	2.42	40.37	40.37	2.42	40.37	40.37	
	2	.91	15.13	55.50				
	3	.85	14.21	69.71				
	4	.78	12.91	82.62				
	5	.66	10.97	93.59				
	6	.39	6.41	100				
<b>Gel. Werte</b>	1	2.82	40.21	40.21	2.82	40.21	40.21	2.32
	2	1.02	14.61	54.83	1.02	14.61	54.83	2.13
	3	.82	11.72	66.54				
	4	.73	10.42	76.96				
	5	.66	9.40	86.36				
	6	.50	7.09	93.45				
	7	.46	6.55	100				
<b>Image</b>	1	2.31	33.02	33.02	2.31	33.02	33.02	1.96
	2	1.02	14.63	47.65	1.02	14.63	47.65	1.87
	3	.93	13.32	60.97				
	4	.80	11.38	72.35				
	5	.73	10.41	82.76				
	6	.64	9.17	91.93				
	7	.57	8.07	100				
<b>Klima</b>	1	2.24	32.04	32.04	2.24	32.04	32.04	1.95
	2	1.01	14.44	46.48	1.01	14.44	46.48	1.69
	3	.92	13.11	59.59				
	4	.81	11.63	71.22				
	5	.74	10.60	81.82				
	6	.64	9.18	91.00				
	7	.63	9.00	100				

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse

a. wenn Komponenten korreliert sind, können die Summen quadrierter Ladungen nicht addiert werden für eine Gesamtvarianz

### 4.5.9 Begründung zur Skalenwahl

Werden die 4 Skalen gemäss den Ergebnissen der Reliabilitätsanalyse und der EFA gekürzt, so entstehen folgende Resultate (Histogramme: siehe Anhang 25 und 26, vgl. Tabelle 55).

**Tabelle 55: Skalen quadrierter Differenzwerte verschiedener Unternehmensbereiche**

Quadrierte Differenzwerte	Charakterisierung	Gelebt	Image	Klima
<i>M</i>	2.91	4.48	2.29	2.03
<i>SD</i>	1.56	1.60	1.33	1.15
<i>Schiefe</i>	1.10	.86	.83	.63
<i>Standardfehler der Schiefe</i>	.13	.13	.13	.13
<i>Kurtosis</i>	2.07	2.06	1.03	1.08
<i>Standardfehler der Kurtosis</i>	.26	.26	.26	.26
<i>Minimum</i>	0	0	0	0
<i>Maximum</i>	9.64	12.45	7.21	6.32

$N_{\text{Charakter}}=365$ ;  $N_{\text{Gelebt}}=360$ ;  $N_{\text{Image}}=359$ ;  $N_{\text{Klima}}=358$

Die Begründung für die erwähnte Skalenwahl lässt sich anhand drei wesentlicher Punkte erläutern, die in Tabelle 56 deutlich werden.

**Tabelle 56: Korrelationen Quadrierter Differenzwerte**

		1	2	3	4	5	6	7	8
1 Klima	<i>r</i>	1.00							
	<i>sig</i>	-							
	<i>N</i>	358							
2 Image	<i>r</i>	.62**	1.00						
	<i>sig</i>	.00	-						
	<i>N</i>	350	359						
3 Charakterisierung	<i>r</i>	.42**	.50**	1.00					
	<i>sig</i>	.00	.00	-					
	<i>N</i>	353	354	365					
4 Gelebt	<i>r</i>	.17**	.22**	.59**	1.00				
	<i>sig</i>	.00	.00	.00	-				
	<i>N</i>	351	349	354	360				
5 Charakterisierung (gekürzt)	<i>r</i>	.41**	.51**	.95**	.61**	1.00			
	<i>sig</i>	.00	.00	.00	.00	-			
	<i>N</i>	347	348	356	348	356			
6 Gelebt (gekürzt)	<i>r</i>	.17**	.21**	.55**	.96**	.59**	1.00		
	<i>sig</i>	.00	.00	.00	.00	.00	-		
	<i>N</i>	351	349	353	357	347	357		
7 Image (gekürzt)	<i>r</i>	.61**	.99**	.48**	.20**	.50**	.20**	1.00	
	<i>sig</i>	.00	.00	.00	.00	.00	.00	-	
	<i>N</i>	348	357	352	347	346	347	357	
8 Klima (gekürzt)	<i>r</i>	.97**	.65**	.42**	.18**	.42**	.17**	.65**	1.00
	<i>sig</i>	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	-
	<i>N</i>	356	348	351	349	345	349	346	356

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (2-seitig) signifikant



- Der Mittelwert der Skala zu den gelebten Werten liegt wesentlich höher als die übrigen

Auf diesen Sachverhalt bezogen lässt sich folgendermassen inhaltlich argumentieren: Zum Charakter wurde gefragt: «Geben Sie bitte an, wie gut die nachfolgenden Werte Ihrer Meinung nach die Helvetia charakterisieren, bzw. wie gut sie zur Helvetia passen.» Es ist nicht klar, ob die Probanden bei der Beantwortung eher an eine «ideale» Helvetia oder an die von ihnen erlebte Firma dachten. Damit besteht eine gewisse Ähnlichkeit zu den projektiven Items. Die Items zu den gelebten Werten beziehen sich dagegen eindeutig auf das eigene Erleben im Alltag («Inwiefern werden die einzelnen Werte im Unternehmensalltag der Helvetia gemäss Ihren eigenen Beobachtungen gelebt (in Form von konkreten Verhaltens- und Kommunikationsweisen)?»).).

- Sowohl in der Fassung mit den vier gekürzten Skalen (rot umrahmt), als auch ohne Kürzung (blau umrahmt) fallen die gelebten Werte durch zwei vergleichsweise geringe Korrelationen auf.
- Eine Betrachtung der Items zu den vier Konstrukten (deskriptive Statistik) lässt vermuten, dass die Items zu den gelebten Werten eher normalverteilt sind als die übrigen.

#### 4.5.10 Konfirmatorische Faktoranalyse mit Strukturgleichungsmodellen

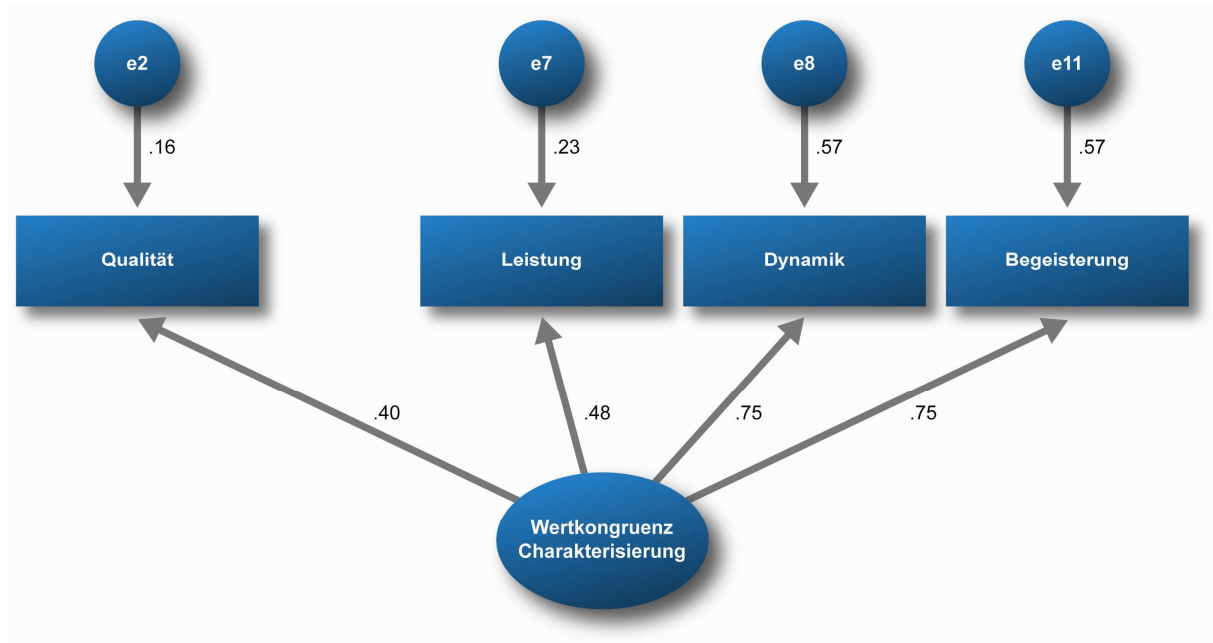
Während zuerst die exploratorischen Faktoranalysen durchgeführt wurden, wird in diesem Kapitel die konfirmatorische Faktoranalyse mit Strukturgleichungsmodellen anhand von **AMOS** diskutiert. Dabei sind die nachfolgend aufgelisteten Fit-Indices zur Beschreibung der Modellgüte von Bedeutung. Diese werden hier (vgl. Tabelle 57) kurz erläutert und anschliessend jeweils nur noch mit ihrer Abkürzung verwendet. Die Fit-Indices finden sich jeweils unterhalb des jeweiligen Strukturgleichungsmodells, die mit AMOS .06 berechnet wurden.

**Tabelle 57: Fit-Indices von Strukturgleichungsmodellen**

Abkürzung	Bezeichnung und Verwendung
$\chi^2$	Prüfgrösse zum Vergleich beobachteter und vorgegebener Verteilung
$df$	Freiheitsgrad
$p$	Signifikanz
$RMSEA$	Root mean square Error of Approximation: mittlere Abweichung zwischen Modell und wahrer Population (gehört zu den Strukturgleichungs-Indices)
$p_{close}$	$p$ -Wert für den Test der Nullhypothese (Strukturgleichungen)
$TLI$	Tucker Lewis Index (Fit-Indices von Strukturgleichungsmodellen)
$CFI$	Comparative-Fit-Index, Sensitivität gegenüber Verteilungsverletzungen
$AIC$	Akaike Information Criterium, Anpassungsmass beim Strukturgleichungsmodell
$BIC$	Bayesian Information Criterion zur Qualitätsbeurteilung bei Strukturgleichungen
$CAIC$	Consistent Akaike Information Criterium Anpassungsmass bei Strukturgleichungen

### Charakterisierung

Betrachtet man die Zusammenhänge der einzelnen untersuchten und faktoranalytisch gewählten Werthaltungen (Item 2, 7, 8 und 11) in Bezug auf die Charakterisierung, kann man feststellen, dass die Pfade stets Werte unter .50 aufweisen. Nur der *CFI* wird beim Kürzen zufriedenstellend (vgl. Abbildung 16).



**Abbildung 16: Strukturgleichung Wertkongruenz und einzelne Unternehmensbereiche**

#### Schätzwerte

$\chi^2=10.16$ ,  $df=2$ ;  $p=.01$

$RMSEA=.10$ ;  $pclose=.06$

$TLI=.91$ ;  $CFI=.97$

$AIC=26.16$ ;  $BIC=57.64$ ;  $CAIC=65.64$

### Gelebte Werte

Auch in Bezug auf das Konstrukt «gelebte Werte» sind die Statistiken der Modellgüte nicht zufriedenstellend. Das bestmögliche Modell mit *CFI* (.95) ist unten dargestellt (Abbildung 17) und kann als befriedigend betrachtet werden.

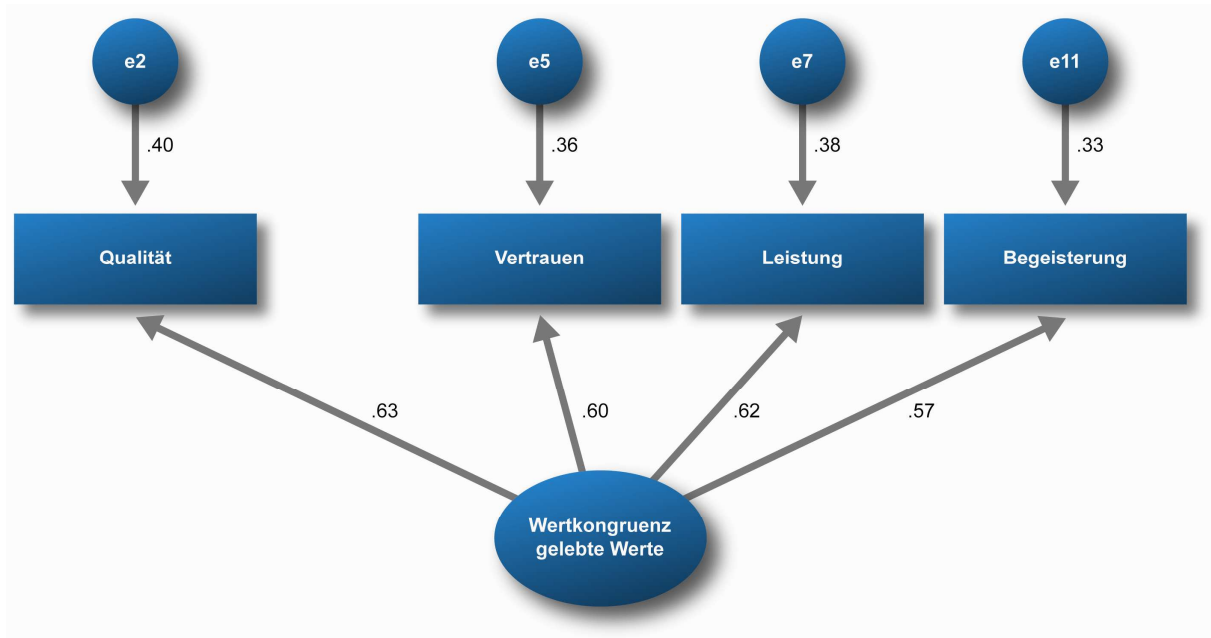


Abbildung 17: Strukturgleichung Gelebte Werte

#### Schätzwerte

$\chi^2=13.29$ ,  $df=2$ ;  $p=.00$

$RMSEA=.12$ ;  $pclose=.02$

$TLI=.86$ ;  $CFI=.95$

$AIC=29.29$ ;  $BIC=60.77$ ;  $CAIC=68.77$

## Image

In Bezug darauf, wie das Image im Zusammenhang mit Unternehmenswerten wahrgenommen wird, war kein Modell findbar, bei dem alle Pfadkoeffizienten mindestens .50 aufwiesen. Das beste Modell (Abbildung 18) zeigt folgende Werte auf:

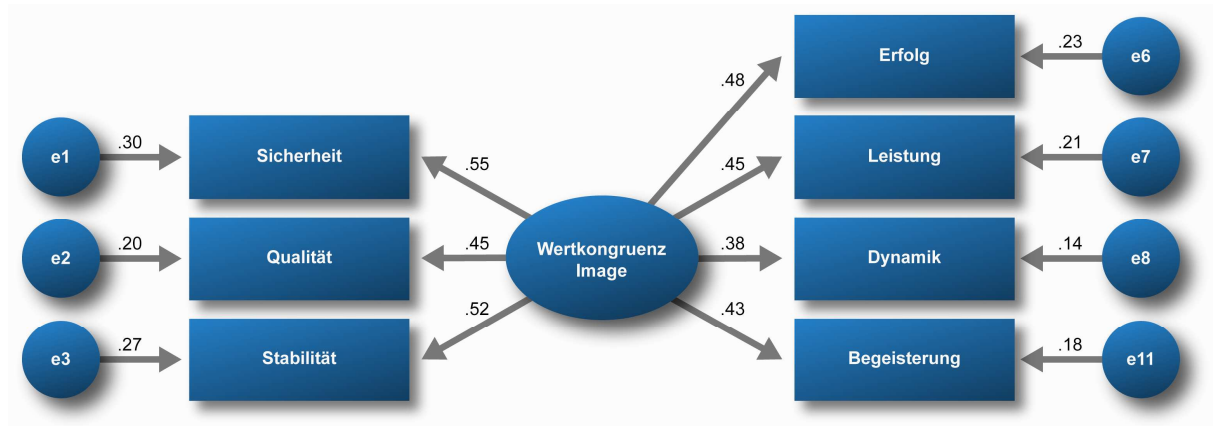


Abbildung 18: Strukturgleichung Image

### Schätzwerte

$\chi^2=43.76$ ,  $df=14$ ;  $p=.00$

$RMSEA=.08$ ;  $pclose=.05$

$TLI=.83$ ;  $CFI=.89$

$AIC=71.76$ ;  $BIC=126.85$ ;  $CAIC=140.85$

## Klima

Das folgende Modell zum Unternehmensklima (Abbildung 19) ist mit CFI .93 passabel. Bei verschiedenen Versuchen zur Verbesserung des Modells durch Weglassen bestimmter Items blieben die Faktorladungen immer unter .50.

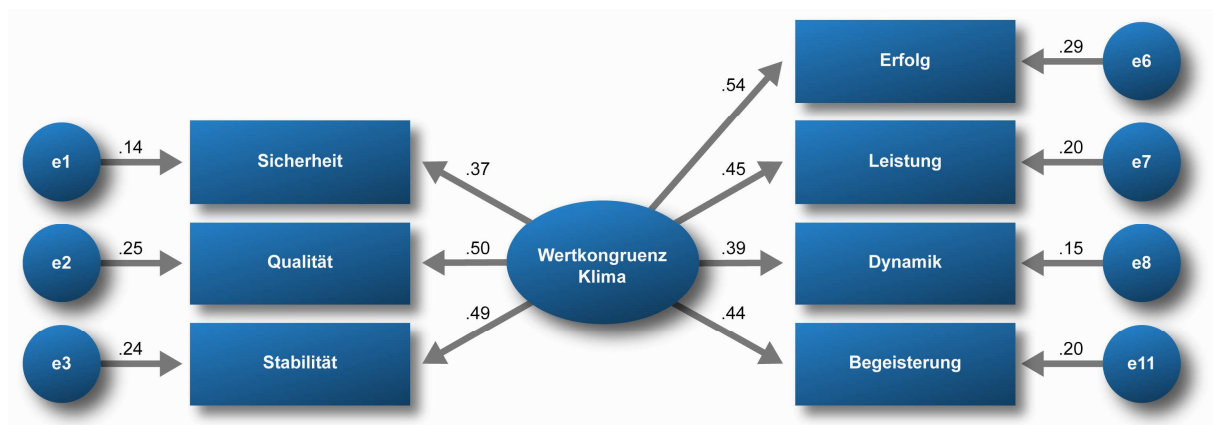


Abbildung 19: Strukturgleichung Klima

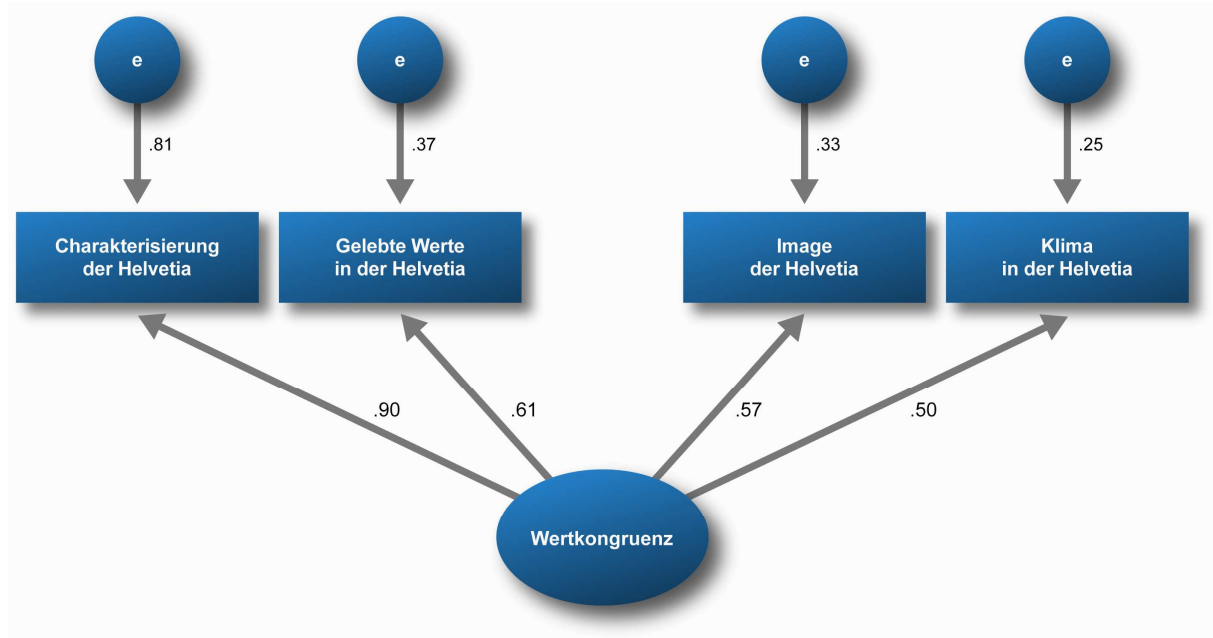
### Schätzwerte

$\chi^2=30.35$ ,  $df=14$ ;  $p=.01$

$RMSEA=.06$ ;  $pclose=.33$

$TLI=.90$ ;  $CFI=.93$ ;  $AIC=58.35$ ;  $BIC=113.44$ ;  $CAIC=127.44$

Das beste Modell in Bezug auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche und die Wertkongruenz konnte erzielt werden, indem der Input nicht als Konstrukt zweiter Ordnung berechnet wurde, sondern ein direkter Zusammenhang zwischen der Wertkongruenz und den einzelnen Unternehmensbereichen geprüft wurde (Abbildung 20, mit gekürzten Skalen). Der CFI wird in diesem Modell leicht besser.



**Abbildung 20: Strukturgleichung Wertkongruenz (gekürzt)**

**Schätzwerte**

$\chi^2=119.99$ ,  $df=2$ ;  $p=.00$

$RMSEA=.40$ ;  $pclose=.00$

$TLI=.23$ ;  $CFI=.74$

$AIC=135.99$ ;  $BIC=167.47$ ;  $CAIC=175.47$

Im Weiteren wurde der Versuch unternommen, durch Trimmen höhere Faktorladungen zu erreichen: Beim Weglassen der projektiven Werte entstanden jedoch unzulässige Werte (Ladungen  $>1$ ) und beim Weglassen des Unternehmensbereichs «Charakterisierung» fällt eine Ladung auf .25. Am vielversprechendsten ist das Weglassen der gelebten Werte, wie in Abbildung 21 ersichtlich ist.

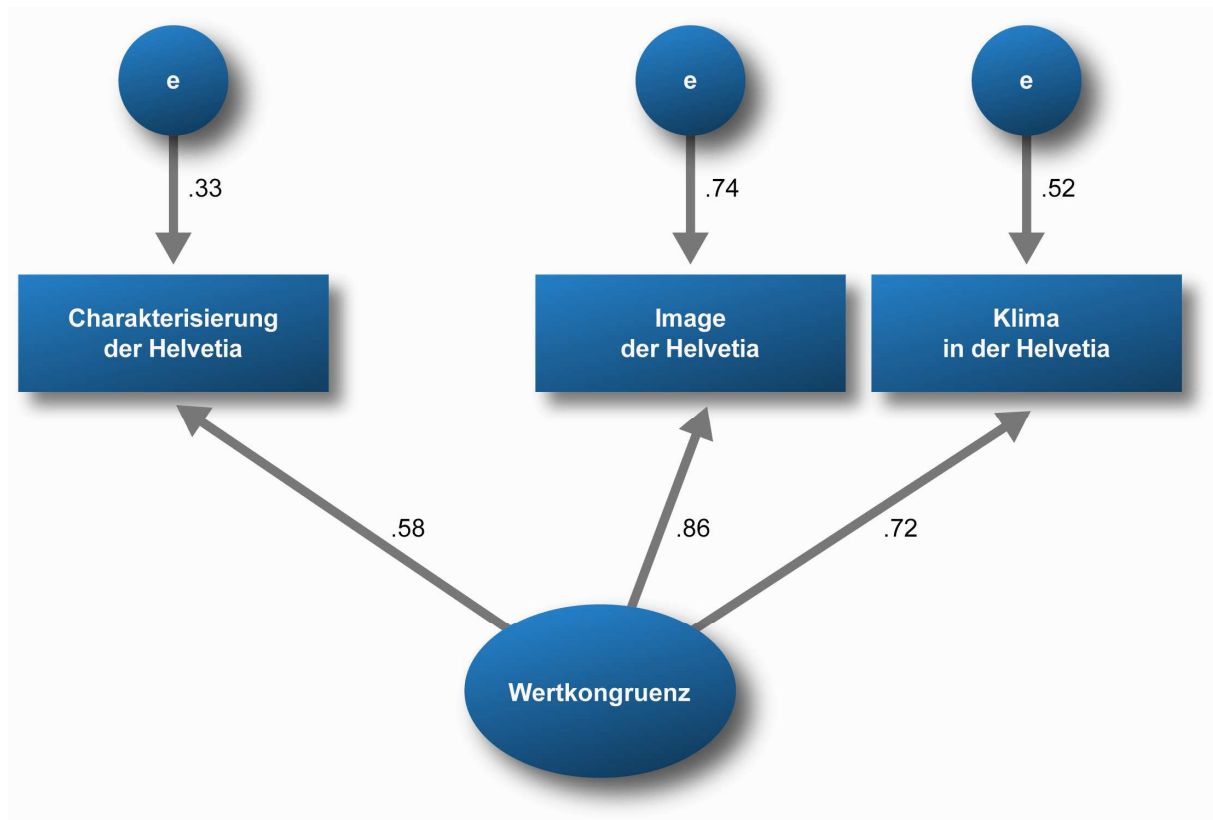


Abbildung 21: Strukturgleichungsmodell Wertkongruenz und Wertebeurteilung

#### 4.5.11 Gesamtmodell

In allen folgenden Modellen sind im Konstrukt für den Charakter die Items 1, 4 und 6 entfernt, im Konstrukt für die gelebten Werte die Items 1 und 3; für das Image und das Klima die Items 4 und 5 (Ausschluss der Items gemäss Reliabilitätsanalyse und *EFA*), wie vorgängig im Abschnitt 4.5.7 hergeleitet und erläutert. Die Aggregation oben genannter Konstrukte erfolgte aufgrund inhaltlicher und messtechnischer Überlegungen (vgl. auch Abs. 4.5.1).

Die Aggregation der (second-order) Konstrukte erfolgte in mehreren Stufen. Zunächst wurden die Konstruktwerte der Subkonstrukte auf der untergeordneten, nicht-aggregierten Ebene in einem Strukturgleichungsmodell ohne die übergeordneten Konstrukte geschätzt. Die Subkonstrukte standen dabei jeweils in direkter Relation zur abhängigen latenten Variable «Unternehmenserfolg». Die mit Hilfe von PLS ermittelten standardisierten Konstruktwerte wurden in einem nächsten Schritt in gewichtete Indikatoren der aggregierten Konstrukte höherer Ordnung umgewandelt und zur Schätzung dieser übergeordneten Konstrukte eingesetzt. Demnach wurde dadurch ein neues Strukturmodell auf aggregierter Ebene geschätzt. Während die unabhängigen Konstrukte sich im Rahmen der Aggregation verändern, bleibt die abhängige latente Variable «Unternehmenserfolg» auf beiden Ebenen gleich.

### Herleitung des Schlussmodells

Als Ausgangspunkt zur Entwicklung dieses Modells diente ein Modell, bei dem sowohl Input wie auch Output durch ein Konstrukt zweiter Ordnung (second-order) gebildet wurden. Dieses Modell erwies sich als problematisch, da bei beiden Konstrukten bei je einer Faktorladung der Wert grösser als 1 wurde. Da sich der Second-Order-Input bereits bei der CFA als ungeeignet erwiesen hatte, wurde er durch ein alternatives «First-Order»-Konstrukt (Konstrukt erster Ordnung) ersetzt. Dieses misst die Kongruenz auf Basis jener vier Werte, die durch das Wurzelziehen aus den aufsummierten quadrierten Differenzen entstanden waren (Abbildung 20). Zusätzlich wurde das Item zu den gelebten Werten weggelassen (Abbildung 21), da es eine tiefe Faktorladung aufwies. Noch immer bestand jedoch beim Output mit einer Faktorladung über dem Wert 1 ein Problem. Als Input wurden daher noch einmal alle vier Items zu den Werten verwendet. Erneut konnte aber das Item zu den gelebten Werten weggelassen werden, da keine besseren Fit-Indices erreicht werden konnten.

Wird das Modell mit Messfehlerkorrelationen mit jenem ohne Messfehlerkorrelationen anhand eines  $\chi^2$ -Differenzentests verglichen, verschlechtert sich das Modell ohne Messfehlerkorrelationen. Diese Messfehlerkorrelationen können somit nicht weggelassen werden. Wird ein Pfad zwischen der Kongruenz und der Arbeitszufriedenheit eingeführt, so zeigt sich, dass er nicht signifikant ist (vgl. Abbildung 22). Mit diesen Berechnungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Varianten konnte schliesslich das Schlussmodell ermittelt werden. Nachfolgend wird dieses mit Fokus auf die Fit-Indices im Detail erläutert. Hinsichtlich der Pfeilrichtungen sind folgende Erklärungen bedeutsam: Konstrukte können mit Hilfe formativer oder reflektiver Messmodelle operationalisiert respektive modelliert werden. Ein formatives Messmodell unterstellt, dass die Indikatoren (das heisst die gemessenen Grössen, also die Items aus dem Fragebogen) das Konstrukt verursachen. Von besonderer Bedeutung für formative Konstrukte ist, dass Indikatoren alle Facetten des Konstrukts erfassen *müssen*. Im formativen Messmodell ist die Pfeilrichtung von den Indikatoren zum Konstrukt.

Ein reflektives Messmodell dagegen basiert auf dem Konzept, dass die zugeordneten, direkt beobachtbaren Indikatoren vom Konstrukt kausal beeinflusst werden. Arbeitszufriedenheit wird somit beeinflusst durch Wertkongruenz. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine Definition eines Konstrukts, bei dem nicht alle potentiellen Indikatoren bekannt sein müssen, was in den meisten Fällen nicht möglich ist. Somit wird auch einer der grossen Vorteile der reflektiven Strukturgleichungsmodelle sichtbar: Latente Konstrukte können auch Varianzen unbekannter Dimensionen berücksichtigen. Im reflektiven Messmodell verläuft die Pfeilrichtung vom Konstrukt zu den Indikatoren. Im vorliegenden Fall wurden die Messmodelle als reflektiv betrachtet, was als «Normalfall» gewertet wird, auch weil die Konstrukte mit grosser Wahrscheinlichkeit mehr Dimensionalität enthalten, als mit dem Fragebogen erfasst wurden.



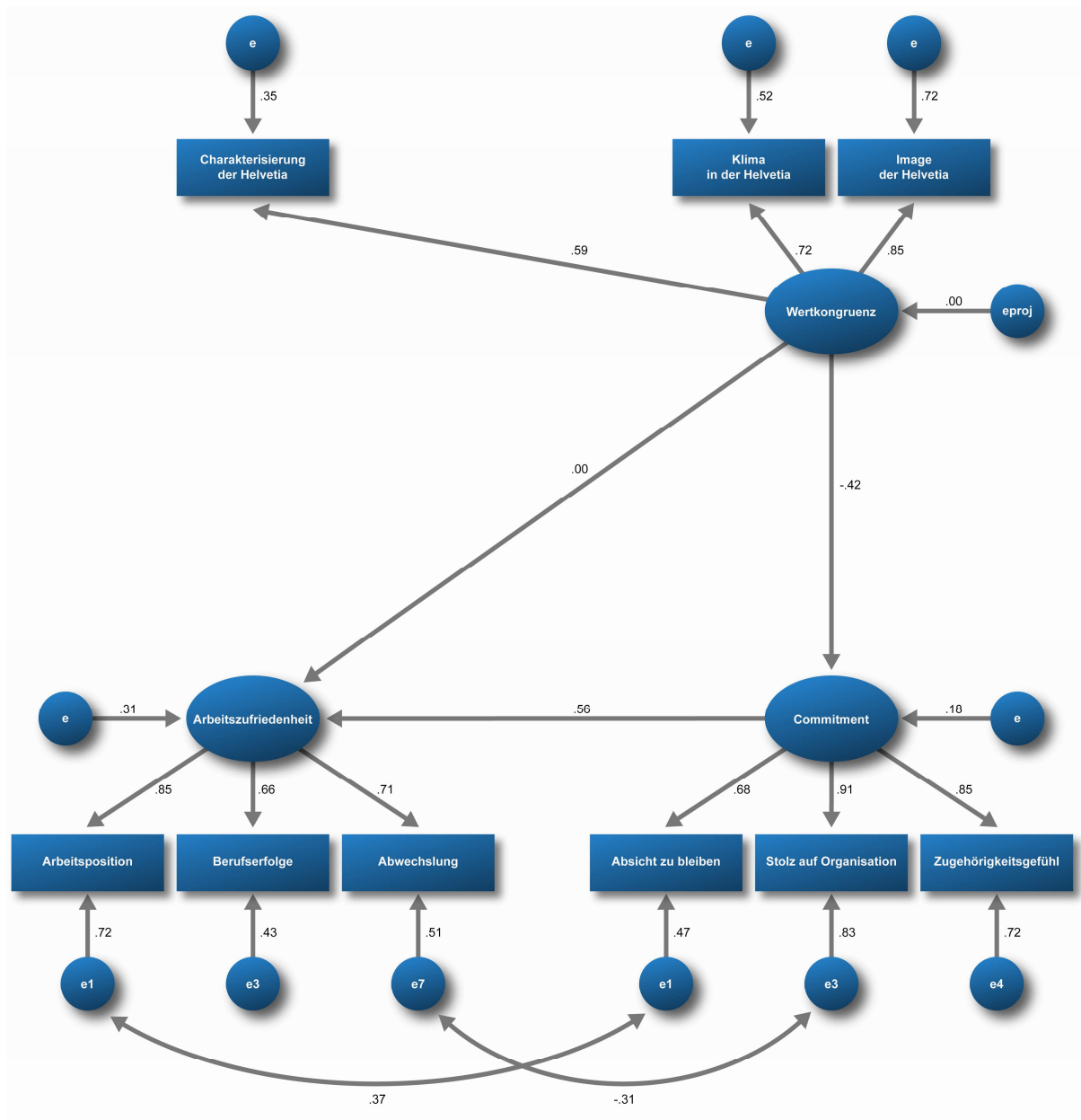


Abbildung 22: Gesamtmodell Wertkongruenz und Erfolgsfaktoren

**Schätzwerte**CMIN/DF=1.95;  $p=.00$ RMSEA=.05;  $pclose=.47$ 

TLI=.98; CFI=.98;

AIC=88.74; BIC=175.31; CAIC=197.31

**Statistiken der Modellgüte des Schlussmodells**

Der *CFI*-Wert des Modells fällt mit .98 gut aus (Hu & Bentler, 1998) (erachten Werte ab .90 als zufriedenstellend). Auch der *RMSEA* weist mit .05 auf einen guten Fit hin (vgl. Brown & Cudeck, 1993, die eine Liste mit folgenden Anhaltspunkten erstellt haben:  $\leq .05$  = gut;  $\leq .08$  = akzeptabel;  $\geq .10$  = inakzeptabel). Der Wert *pclose* ist mit .47 jedoch nicht ganz zufriedenstellend, da dieser  $>.50$  sein sollte. Dass die  $\chi^2$ -Statistik und ihr *p*-Wert nicht zufriedenstel-

lend ausfallen, ist möglicherweise durch die Verletzung der Normalverteilungen erklärbar (vgl. Kline, 2005). Allerdings liegt  $Ch^2/df$  mit 1.95 unter einem Wert von 2, was erfreulich ist (vgl. Homburg und Baumgartner [1995], die einen Wert von 2.5 als Grenzwert nennen.) und das Modell alles in allem als gut eingeschätzt werden kann.

### Zur Interpretation

Der Pfadkoeffizient zwischen der Wertkongruenz und dem Commitment ( $r=-.42$ ) zeigt, dass das Commitment umso geringer ist, je grössere Unterschiede die Mitarbeitenden zwischen ihren individuellen Werten und den Firmenwerten empfinden. In Bezug auf das zweite untersuchte Konstrukt der Arbeitszufriedenheit kann in diesem Modell nur ein geringer direkter Einfluss der Wertkongruenz darauf gezeigt werden. Sowohl der geringe Wert der Pfadkoeffizienten ( $r=.12$ ,  $p=.07$ ) als auch der  $Ch^2$ -Test, der jeweils angibt, ob bei Zu- oder Wegnahme eines Items ein Wert besser oder schlechter wird, weisen darauf hin, dass nur ein indirekter, sprich ein vermittelter respektive medierter Einfluss interpretiert werden kann.

## 4.6 Moderatoren

Für die Prüfung von allfälligen Moderatoreffekten wurden jeweils  $Ch^2$ -Tests gerechnet (vgl. Anhang 27)

### 4.6.1 Geschlecht (keine Unterschiede)

Setzt man das Geschlecht als potentiellen Moderatorfaktor ein, ist anhand Berechnungen mit dem Statistikprogramm **SPSS** keine Korrelation mit den anderen im Modell verwendeten Indikatoren festzustellen. Auch durch das Einfügen ins AMOS-Modell kann kein signifikanter Pfad erreicht werden. Dementsprechend sind auch keine Unterschiede festzustellen, wenn AMOS Pfade zwischen Männern und Frauen gleich gesetzt werden.

### 4.6.2 Alter (Unterschiede vorhanden)

Fügt man in AMOS den Faktor «Alter» als Indikator ein, ergeben sich folgende Pfad-Änderungen: Die Pfade zur latenten Variable Commitment korrelieren mit Werten zwischen  $r=.14$  und  $r=.17$ . In SPSS korrelieren Erfolgsfaktoren jedoch nicht mit dem Alter. Demgegenüber findet sich eine Korrelation zwischen Alter und den beiden Werten «Leistung» und «Dynamik» ( $r=.21$ , respektive  $r=.11$ ). Nimmt man also das Alter als zusätzliche Variable mit ins Modell auf, ergeben sich drei leicht positive Pfade ( $r=.10$  bis  $r=.19$ ), die das Modell verbessern.

In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit sind in AMOS jedoch nach wie vor keine signifikanten Zusammenhänge auszumachen. Dies ändert sich, wenn das Alter dichotomisiert in die Berechnungen miteinbezogen wird. Mit den beiden Kategorien «jüngere MA» (Mitarbeitende bis 42 Jahre) und «ältere MA» (Mitarbeitende ab 43 Jahren), die je rund 180 Personen beinhalten, werden folgende Resultate erzielt: Bei den jüngeren Mitarbeitenden ergibt sich eine Korrelation von  $r = -.28$ , während dies für die Mitarbeitenden der älteren Kategorie nicht festzustellen ist.

#### **4.6.3 Neurotizismus, Führung (keine bis schwache Unterschiede)**

Nimmt man die Neurotizismus-Skala mit in die Modellberechnung auf, zeigen sich nur schwache Zusammenhänge in Bezug auf potentielle moderierende Effekte zwischen der Wertkongruenz und dem Commitment resp. der Arbeitszufriedenheit. In Bezug auf das Item der Führungsfunktion sind gar keine signifikanten Unterschiede festzustellen. Die Führungsfunktion floss dichotomisiert in die Berechnungen mit ein, wobei im Fragebogen danach gefragt wurde, ob jemand eine Führungsposition inne hatte oder nicht.

#### **4.6.4 Anstellungsdauer (Unterschiede vorhanden)**

Die Anstellungsdauer einzelner Mitarbeitender wurde aus dem Eintrittsdatum errechnet. In Bezug auf das Gesamtmodell kann sie schwache moderierende Funktionen aufweisen, wie folgt erläutert. Vor allem in Bezug auf den Wert «Leistung» und in Bezug auf das Commitment zeigen sich veränderte Korrelationen. Bei einer Dichotomisierung der Anstellungsdauer (angestellt bis zu zehn Jahren und angestellt seit über zehn Jahren) lässt sich folgendes feststellen: Bei den weniger lange angestellten Personen korrelieren Alter und Anstellungsdauer mit  $r = .60^{**}$ . Dies deutet daraufhin, dass die Helvetia tendenziell weniger Stellen ersetzen muss, die von langjährigen Mitarbeitenden besetzt sind. Man kann also bei zunehmender Anstellungsdauer mit einer geringeren Fluktuation rechnen.

### **4.7 Zusammenfassung Ergebnisse Hypothesen**

In diesem Abschnitt finden sich in der Tabelle 58 alle Hypothesen noch einmal zusammengefasst mit dem jeweiligen Hinweis, ob diese bestätigt, teilweise bestätigt oder nicht bestätigt werden konnten.

**Tabelle 58: Verifizierung aller Hypothesen**

	<i>Nicht bestätigt</i>	<i>Teilweise bestätigt</i>	<i>bestätigt</i>
<b>H 1</b> Zusammenhang Wertkongruenz und Commitment			<b>x</b>
<b>H 2.1</b> Zusammenhang Wissen und positive Helvetia-Beurteilung			<b>x</b>
<b>H 2.2</b> Individuelle Werte und Beurteilung Unternehmenswerte			
<b>H 3</b> Gelebte Werte und Commitment-Ausprägung			<b>x</b>
<b>H 4.1</b> ID vs. AD			<b>x</b>
<b>H 4.2</b> Alter		<b>x</b>	
<b>H 4.3</b> Bildung		<b>x</b>	
<b>H 4.4</b> Nationalität	<b>x</b>		
<b>H 5.1</b> Wertebeurteilung innerhalb Stakeholdergruppe		<b>x</b>	
<b>H 5.2</b> Wertebeurteilung zwischen Stakeholdergruppen			<b>x</b>
<b>H 6</b> Anstellungsdauer und Arbeitszufriedenheit		<b>x</b>	
<b>H 7.1</b> Gelebtes Vertrauen und Arbeitszufriedenheit/Commitment			<b>x</b>
<b>H 7.2</b> Vertrauen zum Vorgesetzten und Arbeitszufriedenheit/Commitment			<b>x</b>
<b>H 7.3</b> Kongruenz Unternehmenswert Vertrauen und persönlicher Wert Vertrauen und Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit/Commitment.		<b>x</b>	
<b>H 8.1</b> Gelebte Dynamik und Arbeitszufriedenheit/Commitment			<b>x</b>
<b>H 8.2</b> Wichtigkeit von Dynamik und Offenheit für Neues			<b>x</b>
<b>H 8.3</b> Kongruenz Unternehmenswert Dynamik und persönlicher Wert Dynamik und Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit/Commitment		<b>x</b>	
<b>H 9.1</b> Gelebte Begeisterung und Arbeitszufriedenheit/Commitment			<b>x</b>
<b>H 9.2</b> Begeisterungsfähigkeit Vorgesetzter und Arbeitszufriedenheit/Commitment			<b>x</b>
<b>H 9.3</b> Kongruenz Unternehmenswert Begeisterung und persönlicher Wert Begeisterung und Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit/Commitment		<b>x</b>	
<b>Haupthypothese</b> Wertkongruenz und Unternehmenserfolg			<b>x</b>

**Zusammenfassung 10: Kapitel Ergebnisse**

In Bezug auf die formulierten Hypothesen lässt sich ein erfreuliches Bild feststellen. Die Ergebnisse bestätigen grösstenteils die aufgestellten Hypothesen. Einzig konnte festgestellt werden, dass die Abgrenzung von bestimmten Personengruppen nach ihrer grundsätzlichen Wertewichtigkeit nicht immer ganz einfach zu ziehen ist und demographische Merkmale in Bezug auf die Werte – wider Erwarten – kaum deutliche Abgrenzungskriterien bieten.

Besonders erfreulich ist, dass die Haupthypothese bestätigt werden konnte. Demgemäss hat die Wertkongruenz wie postuliert einen wichtigen Einfluss auf das Ausmass an Commitment und dieses wiederum wirkt auf die Höhe der Arbeitszufriedenheit. Insofern hat die Wertkongruenz eine wichtige Funktion inne, um zum Unternehmenserfolg beizutragen. Dies unabhängig von weiteren potentiell moderierenden Faktoren, die in diesem Zusammenhang überprüft wurden.

## 5. Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse bezüglich unterschiedlicher Wertewichtigkeiten und Beurteilungen der einzelnen Stakeholder und ihren unterschiedlichen biografischen Merkmalsausprägungen diskutiert. Im Wesentlichen sollen jene Ergebnisse vertieft diskutiert werden, die aufgrund vorliegender Arbeit als besonders wichtig erachtet werden, auch im Hinblick auf Empfehlungen für die Helvetia für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

### 5.1 Stakeholdermerkmale

In Bezug auf die Stichproben wurde festgestellt, dass die einzelnen Stakeholdergruppen in einigen Merkmalen vergleichbare Strukturen aufweisen (z.B. Geschlecht, Altersstruktur und Zivilstand) und in anderen biografischen Merkmalen wiederum distinkte Ausprägungen feststellbar waren (z.B. bei der Bildung). Besonders die «allgemeine Bevölkerung» unterscheidet sich in den Ausprägungen der meisten Merkmale deutlich von den beiden Stakeholdergruppen der Broker und Mitarbeitenden. Da im Verlauf der Auswertungen jedoch festgestellt werden konnte, dass die meisten biografischen Merkmale keinen oder kaum einen Einfluss auf die einzelnen Wertausprägungen oder Wertebeurteilungen hatten, sind diese biografischen Unterschiede zwischen den einzelnen Stakeholdergruppen zu vernachlässigen.

### 5.2 Wertewichtigkeiten

In Bezug auf Wertebeurteilungen in den einzelnen Stakeholdergruppen sind ähnliche Tendenzen zwischen den Mitarbeitenden und den Brokern festzustellen, während die «allgemeine Bevölkerung» in der Regel deutlich differenziertere Antworttendenzen aufweist und allgemein den einzelnen Beurteilungen kritischer gegenüber steht. Dies könnte damit in Zusammenhang stehen, dass die Gruppe der «allgemeinen Bevölkerung» (vgl. Abs. 3.7.2 für deren besonderen Merkmale) eine wesentlich grössere Distanz zur Versicherungsgesellschaft aufweist und diese einerseits «neutraler» bewertet und andererseits möglicherweise durch das Gesamtimage der Versicherungsbranche beeinflusst wird, was sich wiederum in einer etwas negativeren Beurteilung auswirkt. Dieser Zusammenhang könnte darin liegen, dass die Berührungspunkte mit Versicherungen bei der «allgemeinen Bevölkerung» am ehesten mit negativen Assoziationen verknüpft sind im Sinne von teuren Versicherungspolicen sowie hauptsächlichem Kontakt im Zusammenhang eines erlittenen Schadens. Diese Assoziationen könnten mit einer tendenziell negativeren Bewertung einhergehen. Die kritischere oder differenziertere Antwortspanne könnte aber auch mit dem geringeren Involvement der «allgemeinen Bevölkerung» (Sherif, Sherif & Nebergall, 1965) erklärt werden. Zum Beispiel beeinflusst Werbung die Einstellung bei Personen mit hohem Involvement vor allem

durch die Qualität der Argumente in der Werbebotschaft. Hingegen prägt bei tiefem Involvement die Vertrauenswürdigkeit der Quelle die Einstellung. Die Mitarbeitenden und Broker stehen in diesem Zusammenhang in einem direkten Verhältnis zur Unternehmung, die als Arbeitgeberin respektive als Vertriebspartnerin eine wichtige Rolle spielt und damit automatisch in ein positiveres Licht gerückt wird. Im Weiteren könnte die differenziertere Antworttendenz der «allgemeine Bevölkerung», die vor allem Studenten und Absolventen von Hochschulen und Universitäten beinhaltet, damit zusammenhängen, dass aufgrund des höheren Bildungsniveaus die Tendenz zu unabhängigerem Verhalten besteht, was sich mit dem SPI-Modell (Semantisch-Prozedurales Interface Modell des Selbst) nach Hannover und Kühnen (2002) erklären lässt. Gemäss SPI variiert die Art der Informationsverarbeitung je nach Persönlichkeit, dies kann entweder kontextabhängig oder –unabhängig vonstatten gehen. Hohe Kontextabhängigkeit – was bei Mitarbeitenden in Bezug auf die Unternehmensbeurteilung der Fall ist (da die zu beurteilende Unternehmung gleichzeitig Arbeitgeber ist) kann vermehrt normative Anpassung an erwartete Standards bewirken, was sich in weniger variierenden Antworttendenzen niederschlägt.

Ähnliche Tendenzen sind für die Logo-Beurteilung anzunehmen. Diese soll hier nur am Rande diskutiert werden, da deren Bedeutung in der Gesamtthematik dieser Arbeit gering ist, im Hinblick auf die Diskussion der Unternehmenswahrnehmung jedoch für die Helvetia von einer gewissen Relevanz ist: Auffallend ist, dass das Logo von den Mitarbeitenden als gut bis sehr gut passend beurteilt wird und es über 80% der Mitarbeitenden gut bis sehr gut gefällt, während dies bei den Brokern zu «nur» gut 66% der Fall ist. Dies kann damit in einem Zusammenhang stehen, dass die Mitarbeitenden ein höheres Commitment in Bezug auf ihren Arbeitgeber aufweisen und die Broker aufgrund ihrer Zusammenarbeit mit der Helvetia diese ebenfalls positiv beurteilen. Es scheint, dass die «allgemeine Bevölkerung» auch in dieser Hinsicht ein differenzierteres Bild aufzeigt: sowohl in Bezug auf die eingeschätzte Passung als auch auf den Gefallen am Logo. Während das Logo nur knapp 22% gut bis sehr gut gefällt, äussern sich die restlichen Teilnehmenden diesbezüglich indifferent oder gar negativ; gut 40% gefällt das Logo wenig oder gar nicht. Auch hier scheint sich zu zeigen, dass die Beurteilung des Logos eine höhere Streuung aufweist, je weniger die einzelnen Personen in einem direkten Zusammenhang mit der Unternehmung stehen (vgl. Anhang 12).

**Zusammenfassung 11: Wertewichtigkeiten**

In Bezug auf die Wertebeurteilung im Allgemeinen ist abschliessend zu betonen, dass Werte wichtige Impulse für das gesellschaftliche Zusammenwirken geben und dementsprechend generell positiv und als wichtig beurteilt werden, sowohl in Bezug auf Zusammenhänge mit dem Image als auch mit dem Unternehmensklima und der persönlichen Einstellung in Bezug auf die Werte. Grössere Beurteilungsdifferenzen sind jedoch zwischen den unterschiedlichen Stakeholdern in Bezug auf die Charakterisierung der Helvetia festzustellen. Dies sollte auf die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder zurückführbar sein, da die Unternehmung je nach Gruppe andere Funktionen einnimmt: Entweder sie ist Arbeitgeber, Vertriebspartner oder Versicherer. Der Fokus der Wahrnehmung wird damit für jede Stakeholdergruppe unterschiedlich sein, was sich wiederum auf die Charakterisierungstendenz in Bezug auf die Unternehmung auswirkt (vgl. Involvement-Ansatz nach Sherif et al., 1965).

**5.3 Werte im Unternehmen**

Die Wertebeurteilung in Bezug auf Zusammenhänge mit dem Image und dem internen Unternehmensklima zeigt folgendes Bild. Während Werte wie Sicherheit und Qualität vor allem für das Unternehmensimage als wichtig beurteilt werden, steht für ein gutes Unternehmensklima der Wert «Freundlichkeit» im Zentrum. Der Wert «Vertrauen» wird zudem in allen Kategorien – Image, Klima und persönliche Wichtigkeit – als am wichtigsten eingeschätzt. Dieser Sachverhalt lässt folgende Schlüsse zu.

Werte wie Sicherheit und Qualität scheinen hauptsächlich vom Unternehmen selbst beeinflusst zu werden und können auch als wirtschaftlich direkt relevante Werte betrachtet werden. Die Arbeitsumgebung wird dementsprechend umso positiver beurteilt, je sicherer und qualitativ hochwertiger diese wahrgenommen wird. Sicherheit und Qualität werden zudem von aussen durch einen bestimmten Unternehmensauftritt sichtbar und beurteilbar, was sich wiederum aufs Image auswirken kann.

Werte wie Freundlichkeit dagegen scheinen eher zwischenmenschliche Qualitäten zu unterstreichen und somit für das Zusammenarbeiten von grösserer Wichtigkeit zu sein. Nicht zuletzt kann der Wert «Freundlichkeit» eine menschliche Eigenschaft sein und wird direkt vom Individuum beeinflusst. Dadurch ist die Interpretation zulässig, dass Freundlichkeit gerade im Alltag eine persönliche Komponente hat und für die Zusammenarbeit von Bedeutung ist. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Einschätzung der einzelnen Werte im Hinblick auf den möglichen dahinter stehenden Werteträger abgestützt wird: Während für das Image das Unternehmen selbst als Werteträger wahrgenommen und als wichtig beurteilt



wird, ist für das interne Unternehmensklima das Individuum als Werteträger und -vermittler von Bedeutung.

In diesem Zusammenhang ist auch die Beurteilung der persönlichen Wichtigkeit einzelner Werte zu erläutern. Als am persönlich wichtigsten für die Befragten scheinen die Werte Vertrauen und Freundlichkeit zu sein; dieselben Werte, die für das Klima in einem guten Unternehmen als wichtig eingeschätzt werden. Was die allgemein als hoch beurteilte Wichtigkeit des Werts «Vertrauen» angeht, könnte so interpretiert werden, dass Vertrauen in allen gesellschaftlichen Prozessen von zentraler Bedeutung ist, da das Mass an Kontrollierbarkeit von Ereignissen und Ähnlichem sehr eingeschränkt ist. Auch hier scheint der Zusammenhang mit einem angestrebten Kohärenzgefühl nach Antonovsky (1997) deutlich zu werden.

Dass Freundlichkeit im internen Unternehmensalltag zudem als besonders wichtig beurteilt wird, lässt sich anhand der Forschungsrichtung der positiven Psychologie, im Speziellen anhand der Charakterstärken erklären. Peterson (2006) weist darauf hin, dass die Stärken, die zur Tugend Liebe/Humanität gehören (also Freundlichkeit, soziale Intelligenz, Beziehungsfähigkeit) einen positiven Beitrag zur Arbeitszufriedenheit der einzelnen Mitarbeitenden leisten. Dies lässt sich dann auch an objektiven Faktoren, wie etwa weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten festmachen. Von zentraler Bedeutung ist, dass sich eine gute Passung der eigenen Stärken mit den Stärken der Institution für die man arbeitet, positiv auf Aspekte, wie Arbeitszufriedenheit, Produktivität oder Engagement auswirken.

## **5.4 Moderierende Faktoren**

Im Folgenden werden Ergebnisse zu den wichtigsten Wertefunktionen in Bezug auf weitere zusätzlich wichtige (moderierende oder mediierende) Faktoren im betrieblichen Kontext aufgegriffen und diskutiert.

### **5.4.1 Identitäts- und Charakterisierungsfunktion**

Die Frage, ob unterschiedliche Personengruppen mit unterschiedlichen Hauptaufgaben respektive -funktionen im Arbeitsleben oder allgemein mit unterschiedlichen Kernmerkmalen in ihrer Biografie einen Einfluss auf die jeweilige Beurteilung der einzelnen Wertewichtigkeiten ausüben, kann in den meisten hypothesengeleiteten Fragestellungen dieser Arbeit bejaht werden, wie nachfolgend klarer erläutert wird.

### 5.4.2 Aussendienst versus Innendienst

Dass Innendienstmitarbeitende ein signifikant grösseres Gewicht auf Swissness und Tradition legen, kann dahingehend interpretiert werden, dass diese in einem klarer definierten Umfeld arbeiten und einem weniger grossen Ausmass an Dynamik und Veränderungen ausgesetzt sind. Die Aussendienstangestellten dagegen sind öfter unterwegs und treffen auf unterschiedlichste potentielle Kunden mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Wertvorstellungen. Dadurch muss sich der Aussendienstangestellte entsprechend unterschiedlichen Kunden anpassen. Nicht zuletzt sind zudem auch gesellschaftliche Veränderungen und die Wirtschaftslage entscheidende Faktoren, die sich im Aussendienstbereich schnell bemerkbar machen. Somit ist der Aussendienstmitarbeitende direkter und schneller mit Veränderungen konfrontiert und legt dementsprechend weniger Wert auf Tradition.

Auch die Werte «Erfolg», «Sicherheit» und «Stabilität» sind im Gruppenvergleich unterschiedlich ausgeprägt. Dass Sicherheit und Stabilität für Aussendienstmitarbeitende weniger wichtig sind, könnte mit dem soeben erläuterten permanenten gesellschaftlichen Wandel (vgl. Herrmann, 1982; Hillmann, 1986; Klages, 1992, 1984) zusammenhängen, der die Aussendienstmitarbeitenden dazu zwingt, flexibel zu reagieren und auch in Zeiten mit weniger Sicherheit die Kunden von einer bestimmten Versicherungslösung zu überzeugen. Dass der Erfolg von Aussendienstmitarbeitenden zudem als wichtiger eingestuft wird als von den Innendienstangestellten, kann dahingehend interpretiert werden, dass Aussendienstler oft einen direkten Erfolgsbonus, also einen zusätzlichen leistungsabhängigen Lohn erhalten, wenn erfolgreiche Neuabschlüsse erzielt werden. Aussendienstangestellte müssen sich somit eher profilieren und den Erfolg nach aussen sichtbar machen. Dieser wird ihnen zudem jeden Monat direkt rückgemeldet in Form von verkauften Policen sowie in Form von Rangordnungen der besten Aussendienstler. Aussendienstangestellte sind somit regelmässig und in stärkerem Ausmass mit direkten Leistungsvergleichen konfrontiert. Nicht zuletzt ist der Aussendienstmitarbeiter auch unabhängiger und dementsprechend auf den eigenen Erfolg angewiesen, so dass er sich nicht hinter einer «Teamleistung» verstecken kann und der Erfolg somit einen unmittelbaren Einfluss auf seine Arbeit hat, da dieser ihm direkt zugeschrieben werden kann.

Im Vergleich dazu sind Innendienstler eher mit dem Arbeitgeber verankert, womit der Fokus mehr auf Stabilität und Sicherheit liegt. Keine Unterschiede in der Wertewichtigkeit zwischen dem Aussen- und Innendienst lassen sich feststellen bei den Werten «Qualität», «Freundlichkeit», «Vertrauen», «Leistung», «Dynamik» und «Begeisterung». Diese Werte scheinen unabhängig vom jeweiligen Tätigkeitsgebiet zu sein und wichtiger für übergeordnetes gesellschaftliches Zusammenwirken, unabhängig davon, welche Arbeitsinhalte und –funktionen jemand inne hat.

### 5.4.3 Alter

Es konnte gezeigt werden, dass sich die Beurteilung der Wertewichtigkeit mit zunehmendem Alter verändert. Die Werte Leistung und Qualität werden wichtiger (oder sind pro Generation unterschiedlich). Jedoch zeigten sich diese Unterschiede in verschiedenen Altersgruppen keinesfalls generell in Bezug auf Werthaltungen. So ist beispielsweise wider Erwarten keine erhöhte Wichtigkeit der Tradition feststellbar, je älter man wird. Mit fortschreitendem Alter scheint also keine Orientierung an Bekanntem und Altbewährtem stattzufinden, wie dies vermutet werden könnte. Auch die weiteren untersuchten Werte weisen keinen Zusammenhang mit dem Alter auf. Somit kann das Alter nur teilweise als wertrelevanter Faktor angeschaut werden. Offenbar sind die meisten Werte altersunabhängig und scheinen über das gesamte Leben hinweg gleiche oder ähnliche Wichtigkeit zu behalten.

Dass der Wert Tradition offenbar altersunabhängig beurteilt wird, mag auf den ersten Blick erstaunen, kann aber dahingehend interpretiert werden, dass Tradition einen Wert politischer Einstellung bezeichnet und somit von persönlichen Meinungen, Gruppierungen und kulturellen Einflüssen – weniger vom Alter an sich – geprägt wird. Zudem ist von einer gesellschaftlichen Robustheit von Werten («Werthaltungen beschreiben eine relativ stabile persönliche Präferenzordnung»; Einstellungskontinua gemäss der Assimilations-Kontrast-Theorie von Sherif & Hovland, 1961) auszugehen. Vorhandene und individuell wichtige Werte verändern sich über das Lebensalter hinweg somit nicht oder nur wenig und richten sich mehr nach der Kultur, in der man sich befindet.

Dass kein linearer Zusammenhang zwischen der Leistungswichtigkeit und dem Alter festzustellen ist, könnte daran liegen, dass die erhöhte Leistungsmotivation in jungen sowie in eher älteren Jahren deshalb auftritt, weil in mittleren Jahren der Fokus stärker auf familiären Werten liegt (Familienplanung und familiäre Werte rücken vermehrt ins Zentrum).

### 5.4.4 Bildung

In Bezug auf Bildung wird deutlich, dass diese offenbar wenig Zusammenhänge aufweist mit der Beurteilung der einzelnen Wertewichtigkeiten. Signifikante Zusammenhänge lassen sich eruieren zwischen «Bildung» und «Sicherheit», «Stabilität», «Swissness», «Tradition» und «Freundlichkeit». Wider Erwarten hat die Bildung der Mitarbeitenden keinen Zusammenhang mit «Erfolg» und «Leistung». Dieser ausbleibende Zusammenhang kann damit erklärt werden, dass die Beurteilung von «Erfolg» und «Leistung» durch subjektive Wahrnehmung pro Individuum unterschiedlich ausfällt. Das heisst, wenn jemand nach vielen Arbeitsstunden findet, er hätte viel geleistet, würde dasselbe Mass an Leistung für eine andere Person als niedriger eingestuft. Dieses unterschiedliche Anfangsniveau zur Beurteilung des Ausmasses

an Erfolg und Leistung könnte sich insgesamt über alle Personen hinweg auf ein Mittelmass nivellieren und somit keine oder nur geringe Zusammenhänge im Gesamten aufweisen.

Die Unterschiede im Wahlverhalten der Gruppen mit hoher beziehungsweise niedriger resultierender Leistungsmotivation ergeben sich aus unterschiedlichen Bedürfnissen nach positivem Feedback sowie der Selbsteinschätzung (McClelland, Atkinson, Clark & Lowell, 1953). Die Motivation einer Person an sich kann etwas vereinfacht gesagt aus drei dominierenden Bedürfnissen resultieren: dem Bedürfnis nach Leistung (Achievement), Macht (Power) und Zugehörigkeit (Affiliation). Leistung wird nach dieser Vorstellung an subjektiven Qualitätsansprüchen gemessen. Je höher die Bildung, desto weniger wichtig werden diese Werte, was auch an einer relativierenden und abstrahierenden Denk- und Ansichtsweise von höher Gebildeten liegen könnte. Einen Zusammenhang zwischen Leistungsmotivation und Familienplanung konnte Treptow (2006) feststellen, dies vor allem in Bezug auf Frauen. Dementsprechend wäre im mittleren Alter tatsächlich eine abfallende Leistungsmotivation zu beobachten.

#### **5.4.5 Nationalität**

In Bezug auf die Nationalität sind Unterschiede zwischen Wertebeurteilungen nicht deutlich auszumachen. Die signifikanten Zusammenhänge mit «Swissness» und «Tradition» könnten jedoch damit zusammenhängen, dass andere Nationalitäten als die Schweizer sich weniger am Wert «Swissness» und dem damit zusammenhängenden Wert der «Tradition» orientieren. Eine genaue Interpretation erweist sich jedoch als schwierig, da die einzelnen Nationalitäten in Bezug auf die Schweiz nur eine sehr geringe Anzahl Daten aufweisen und ein Vergleich dementsprechend schwierig ist.

### **5.5 Werteimplementierung**

Relativ deutliche Resultate sind in Bezug auf die Implementierung von Werten festzustellen. Die Beurteilung der Unternehmung fällt dabei umso positiver aus, je grösser das individuelle Versicherungswissen und das Wissen über die (Werte-)strategie des Unternehmens eingeschätzt wird. Dieses Resultat lässt sich ebenfalls mit dem psychologischen Konzept des «Involvement» erklären. Es ist anzunehmen, dass dieser Zusammenhang entsteht, weil Mitarbeitende, die ihren Arbeitgeber positiv beurteilen, sich auch mehr für interne und externe Massnahmen interessieren. Zudem sollten sich Mitarbeitende mit grossem Versicherungswissen besser mit dem Versicherungsunternehmen identifizieren können, was mit einer positiveren Beurteilung einhergeht. Anzunehmen ist ein Zusammenhang mit dem daraus resultierenden höheren Commitment. Dieses weist auch eine hohe Korrelation mit dem Ausmass der Wertkongruenz auf. Wie die geringe Streuung erkennbar macht, besteht Einigkeit in der

Beurteilung darüber wie die Mitarbeitenden die Unternehmenswerte als im Arbeitsalltag gelebt wahrnehmen. Dadurch lässt sich beobachten, dass mit ansteigendem Erleben und Leben der Unternehmenswerte im Alltag ein höheres Commitment einhergeht.

Zudem ist ein starker und überzufälliger Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Werte in Bezug auf das Unternehmensimage respektive des Unternehmensklimas zu erkennen. Individuell wichtige Werte haben somit in der Tat einen direkten Zusammenhang mit der Beurteilung der Wichtigkeit einzelner Unternehmenswerte.

## **5.6 Unternehmenserfolg**

Während im letzten Abschnitt der Fokus auf der Interpretation von Werten und ihrem Zusammenhang mit dem Arbeitsalltag lag, werden anschliessend Ergebnisse zu den Erfolgsfaktoren an sich diskutiert.

### **5.6.1 Arbeitszufriedenheit**

Für Forschung und Praxis war und ist es von grossem Interesse, welche Wirkung eine hohe oder niedrige Arbeitszufriedenheit auf andere Variablen des Arbeitslebens hat. Zufriedene Mitarbeiter sind wichtige Multiplikatoren gegenüber den Kunden und tragen so auch zum Erfolg des Unternehmens bei: Sie transportieren das Unternehmensimage und die Unternehmensziele. In Bezug auf die Arbeitszufriedenheit zeigten sich keine signifikanten Unterschiede in den einzelnen Gruppen mit unterschiedlicher Anstellungsdauer. Jedoch ist die Tendenz feststellbar, dass die Arbeitszufriedenheit bei jenen Angestellten am höchsten ist, die am längsten bei der Versicherungsunternehmung arbeiten. Diese Tatsache lässt sich damit erklären, dass bei langjährigen Mitarbeitenden das Commitment stärker ausgeprägt ist und dadurch die Anbindung ans Unternehmen grösser ist, was sich wiederum auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt (Gutknecht, 2006). Zudem besteht die Tendenz, nach langjähriger Anstellung gewisse Privilegien zu geniessen wie einen höheren Bonus und grössere Akzeptanz respektive Respekt von Seiten der Teammitglieder. Zudem sind die Prozesse und die jeweiligen zuständigen Personen sehr gut bekannt, was den Arbeitsalltag ebenfalls erleichtern dürfte. Gewisse Routine erleichtert den Arbeitsalltag und fördert die Arbeitszufriedenheit. Mitarbeitende werden mehr in allgemeine Prozesse, Strategien und Entscheidungen miteinbezogen, da diese viele Erfahrungswerte besitzen und aufgrund Ihres grossen Know-hows geschätzt werden.

### 5.6.2 Commitment

In der Theorie taucht immer wieder der Zusammenhang zwischen Anstellungsdauer und der Höhe des Commitments auf (Clugston, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, 1997). Diese Zusammenhänge zeigen sich in einer anfänglich erhöhten Commitmentphase – da man sich für eine bestimmte Unternehmung entschieden hat und diese einen gleichzeitig als am besten passend deklariert hat, womit eine anfänglich hohe Passung wahrgenommen wird – die dann wiederum abflacht. Bleibt man beim selben Arbeitgeber, nimmt das Commitment also ab, jedoch nach einigen Jahren der Anstellung wieder zu. In diesem Zusammenhang konnte zwar ein statistisch höchst signifikanter Zusammenhang zwischen der Wertkongruenz und der Commitmentausprägung bei den Mitarbeitenden festgestellt werden. Einen eher schwachen Zusammenhang hingegen hat die Dauer der Beschäftigung in der Versicherungsgesellschaft auf das Commitment. Die Vermutung, dass der Zusammenhang zwischen Wertkongruenz und Commitmentausprägung vor allem bei neu eingetretenen Mitarbeitern auftritt, kann nicht zwingend bestätigt werden. Vielmehr werden Commitment und Wertkongruenz über alle Altersgruppen hinweg relativ ähnlich beurteilt. Der vielgefundene Zusammenhang zwischen Anstellungsdauer und Commitment konnte in vorliegender Arbeit also nicht bestätigt werden. Dies mag damit im Zusammenhang stehen, dass die Untersuchung sich auf eine bestimmte Unternehmung abstützt, also eine Fallstudie im Sinne einer Grundlagenforschung darstellt. Die Ergebnisse sind als Spezialfall zu betrachten und könnten gerade in der Versicherungsbranche abweichende Werte aufweisen. Weil Versicherungsgesellschaften oft ähnlich aufgebaut sind und sehr ähnliche Produkte verkaufen, ist ein Identifikationsprozess mangels Differenzierungsmöglichkeiten schwieriger. Zudem ist auch hier ein Einfluss durch das tendenziell negativ konnotierte Image (in Verbindung mit Vorstellungen des mühsamen Versicherungsberaters) möglich.

### 5.6.3 Stakeholder

Die Wertewichtigkeiten einzelner Personen sind bei den Mitarbeitenden als ähnlich einzustufen. Deren Beurteilung scheint auf dieselbe Kultur hinzuweisen, in der sich die Mitarbeitenden befinden. Zudem könnte diese Übereinstimmung ein Hinweis darauf sein, dass die interne Wertekommunikation erfolgreich umgesetzt werden konnte. Demgegenüber zeigen sich in der Gruppe der Broker keine spezifischen Werte-Beurteilungen, die auf eine homogene Wahrnehmung schliessen lassen. Dies könnte vom inhaltlichen Standpunkt aus gesehen aufgrund einer unterschiedlich starken Zusammenarbeit mit der Helvetia, verbunden mit deren unterschiedlichen Wahrnehmung, her rühren. Die Aussenwahrnehmung scheint damit heterogener zu sein, was einerseits auf individuell gemachten Erfahrungen mit der Helvetia beruhen mag und andererseits darauf zurückzuführen sein könnte, dass die Kommunikation

nach aussen und somit der gesamte Versicherungsauftritt in der Öffentlichkeit zu wenig klar und stringent ist und dadurch zu wenig deutliche Identifikationsmöglichkeiten bietet.

Die Diskrepanz zwischen der grösstenteils homogen beurteilenden Mitarbeitenden-Gruppe sowie der eher heterogen eingestellten Broker Gruppe kann somit unterschiedliche Gründe haben. Begründen liesse sich dieser Sachverhalt damit, dass die Broker durch ihre mehrheitlich unabhängige Tätigkeit keinen Prozess der Sozialisation respektive der speziellen Identifikation mit ihrem Arbeitgeber durchlaufen, da sie zwar angestellt, aber dennoch selbstständig gemäss eigenen Richtlinien arbeiten können. Somit entsteht weniger ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und der gemeinsamen Gesellschaft unter den verschiedenen Versicherungsbrokern, womit sich auch keine gemeinsame Wertebasis in Bezug auf den Arbeitgeber entwickelt und die Meinungen damit heterogener bleiben. Möglich wäre auch der umgekehrte Schluss, dass Broker sich mehr an jenen Unternehmen orientieren, mit denen sie zusammenarbeiten und sich somit eher an deren Werten orientieren und sich weniger auf den eigenen Arbeitgeber fokussieren. Damit wären die jeweils unterschiedlichen – selbst gewählten – Vertriebspartner pro Broker die beeinflussenden Werteträger, was unweigerlich mit einem heterogenen Wertemuster innerhalb der Versicherungsbroker einher ginge.

Mitarbeitende dagegen sind möglicherweise eher beeinflussbar durch sozialen Druck der Unternehmung und reagieren konformer und somit homogener als unabhängige Broker. In diesem Zusammenhang könnte die Dissonanztheorie von Festinger (1957) ebenfalls von Relevanz sein. Diese besagt, dass Personen ihr Verhalten verändern, um es mit ihren Einstellungen in Einklang zu bringen, oder sie verändern ihre Einstellung bezüglich ihres Verhaltens. Letztere Implikation könnte in Zusammenhang mit der Beurteilung durch die Mitarbeitenden zusammenhängen, da diese möglichst konforme Einstellungen gegenüber ihrem Arbeitgeber zeigen wollen.

## **5.7 Werte und Unternehmenserfolg**

Die Ergebnisse zu den Werten im Allgemeinen sowie zu den einzelnen Erfolgsfaktoren und zusätzlichen, potentiellen Moderatoreffekten, sollen nun miteinander in Beziehung gebracht werden. Nachfolgend werden die gefundenen Zusammenhänge zwischen Werten und Unternehmenserfolg diskutiert.

### **5.7.1 Werthaltungen Vertrauen, Begeisterung und Dynamik**

Die eingeschätzte Wichtigkeit des Vertrauens steht in einem Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit. Als je wichtiger der Wert Vertrauen eingeschätzt wird, desto höher fällt die Arbeitszufriedenheit aus. Auch in Bezug auf das Commitment ist ein signifikanter Zusammenhang feststellbar. Das Vertrauen ist damit ein wichtiger Indikator, ob einzelne Erfolgsfak-



toren an Relevanz gewinnen. Wie Vertrauen steht auch der Wert «Begeisterung» in starkem bis mittelstarkem, signifikantem Zusammenhang mit der «Arbeitszufriedenheit» und dem «Commitment». Dass Begeisterungsstarke eher zufrieden sind mit ihrem Job konnte also auch hier repliziert werden. Für den Wert «Dynamik» bestehen signifikante Zusammenhänge zu «Commitment» und «Arbeitszufriedenheit». Weiterhin korreliert «Dynamik» positiv mit dem Wert «Offenheit für Neues». Je mehr Dynamik und Mobilität ein Mitarbeitender zeigt, desto schwächer sind bei ihm die Werte «Verträglichkeit» und «Neurotizismus» ausgeprägt. Bei zu grossem Fit («Wertkongruenz») ist eine gewisse Dynamik möglicherweise nicht mehr gewährleistet, da zu wenig Innovation ermöglicht wird: zu viele Leute des «richtigen Typs» würden zu Innovationsmangel in Organisationen führen (vgl. Kristof, 1996). Innovation wiederum steht in einem Zusammenhang mit dem Commitment: Je höher das Commitment ausgeprägt ist, desto grösser die Wahrscheinlichkeit für innovatives Verhalten (Moser, 1996), da eine grössere Partizipation durch Sozialisationsprozesse ermöglicht wird. Wichtig sind aber auch Sicherheit, Stabilität, Erfolg, Dynamik und Begeisterung. Hier zeigt sich das interessante Bild, dass die Kernwerte offenbar wichtig für die interne Zusammenarbeit sind, diesen jedoch wenig Relevanz für den öffentlichen Auftritt zugesprochen wird.

### 5.7.2 Wertkongruenz und Erfolgsfaktoren

Die Prüfung der Haupthypothese der vorliegenden Arbeit konnte bestätigen, dass einzelne, erfolgsrelevante Unternehmensfaktoren in einem wichtigen Zusammenhang stehen mit der vorhandenen Wertkongruenz. Demnach wirkt eine hohe Wertkongruenz in einem positiven Zusammenhang direkt auf das Mass an Commitment. Jedoch konnte keine direkte Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Diese wird jedoch direkt beeinflusst durch die Höhe des Commitments. Je höher dieses ausfällt, desto höher ist auch die Arbeitszufriedenheit. Über einen indirekten Weg beeinflusst die Höhe der Wertkongruenz also auch die Arbeitszufriedenheit. Mit anderen Worten ist das Commitment umso geringer, je grössere Unterschiede die Mitarbeiter zwischen ihren individuellen Werten und den Firmenwerten empfinden. Mit dieser Kernaussage kann bestätigt werden, dass der Wertkongruenz an sich eine grosse Bedeutung zukommt. Welche Werte in der Unternehmung kommuniziert oder gelebt werden, ist dabei von zweitrangiger Bedeutung. Wichtig ist eine möglichst grosse Annäherung an die Wertestrukturen der Mitarbeitenden, da diese sich durch eine hohe Wertkongruenz der Unternehmung mehr zugehörig fühlen, was sich wiederum auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Damit ist ein erfolgsrelevanter - betriebswirtschaftlich wichtiger - Zusammenhang für das Ausmass an Wertkongruenz feststellbar.

### 5.7.3 Moderatoren

**Tabelle 59: Übersicht Diskussion Potentielle Moderatoren**

<p><b>Geschlecht</b></p> <p>Dass keine Unterschiede festzustellen sind in Bezug auf das Geschlecht, lässt sich dahingehend interpretieren, dass Werthaltungen mehr mit gesellschaftlichen Gegebenheiten zusammenhängen und weniger mit direkten biografischen Merkmalen.</p>
<p><b>Führung</b></p> <p>In Bezug auf die Führung liessen sich keine Unterschiede feststellen. Dies mag damit zusammenhängen, dass Umfrageteilnehmer, die angaben, keine Führungskraft zu sein, dennoch das Potential dazu besitzen könnten oder kurz davor waren, ein Team zu übernehmen. Die Unterscheidung zwischen Führungskraft ja/nein ist somit für die Hypothesenprüfung nicht ganz ideal. Besser wäre gewesen, das Führungspotential zu erfragen und demnach mögliche moderierende Einflüsse zu prüfen.</p>
<p><b>Neurotizismus</b></p> <p>In Bezug auf die Persönlichkeitsdimension des Neurotizismus sind schwache moderierende Einflüsse feststellbar. Nicht zuletzt wurde im Verlauf der Arbeit immer wieder festgestellt, dass Werthaltungen mit der Persönlichkeit korreliert sein können. Dass Neurotizismus damit einen Einfluss auf die generellen Zusammenhänge zwischen Wertkongruenz und Commitment resp. Arbeitszufriedenheit ausübt, ist plausibel und konnte zumindest teilweise bestätigt werden.</p>
<p><b>Alter</b></p> <p>Dass das Alter einen Einfluss auf die Ausprägung von Werthaltungen hat, konnte bestätigt werden, jedoch scheint es dabei wichtig zu sein, mit welcher Art Werthaltungen diese Zusammenhänge verknüpft sind, da nicht für alle Werthaltungen klare Unterschiede festgestellt werden konnten.</p>
<p><b>Anstellungsdauer</b></p> <p>Wie bereits mehrfach in Studien belegt werden konnte, hat die Anstellungsdauer einen Einfluss auf das Mass an Commitment. Es ist damit plausibel, dass die Anstellungsdauer auch einen Einfluss ausübt auf den Zusammenhang zwischen Commitment und der Wertkongruenz.</p>

In Bezug auf potentielle Moderatoren zeigt sich ein durchwegs ähnliches Bild. Die meisten geprüften Zusatzeinflüsse konnten nur geringe oder keine signifikanten unterschiedlichen Werte im Gesamtmodell auslösen (vgl. Tabelle 59). Die Resultate geringer Moderatoreinflüsse lassen den Schluss zu, dass die beschriebenen Effekte der Haupthypothese sich als stabil und wenig abhängig von weiteren Einflüssen erweisen. Alles in allem ist davon auszugehen, dass Werte Phänomene einer bestimmten Gesellschaft sind und dass sie somit relativ unabhängig von weiteren Faktoren funktionieren. So konnte bereits in früherer Forschung (z.B. Margolin, 2005) immer wieder bestätigt werden, dass Werthaltungen relativ stabil sind und wenig von individuellen biografischen Einflüssen bestimmt werden.

## 5.8 Theoretische Relevanz und Praxisrelevanz

In diesem Abschnitt werden die gefundenen Zusammenhänge und deren Interpretationen noch einmal in einen grösseren Zusammenhang gestellt. Die wichtigsten theoretischen und praktischen Implikationen für die Relevanz der gefundenen Ergebnisse werden nachfolgend diskutiert.

### **5.8.1 Zusammenhang zwischen Werthaltungen und Unternehmenserfolg**

Im Rahmen der neuen Single Brand Strategie der Helvetia wurde untersucht, ob Werthaltungen überhaupt einen Zusammenhang mit Erfolgsfaktoren haben können und ob es damit Sinn macht, sich im Zuge des wirtschaftlichen Wettbewerbs darauf zu konzentrieren. Der Einfluss von Werthaltungen auf Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens durch unterschiedliche Stakeholder konnte bestätigt werden und hat insofern grosse Bedeutung, da bisher keine Untersuchung, die den Zusammenhang von Werthaltungen und der Wahrnehmung und Beurteilung von Unternehmen beleuchtet, existiert. Mit Hilfe der vorliegenden Ergebnisse in diesem Bereich können Schlussfolgerungen gezogen werden, um daraus eine gezieltere Unternehmenspositionierung im Sinne einer adäquaten Wertekommunikation abzuleiten und damit zu einem identitätsstiftenden Auftritt beizutragen. Insbesondere das Marketing und die Personalführung sind Bereiche eines Unternehmens, die von den vorliegenden Erkenntnissen der Werteforschung profitieren können.

### **5.8.2 Vorhersage von Konsumentenverhalten**

In der Marktpsychologie wird davon ausgegangen, dass (individuelle) Werte das Konsumentenverhalten beeinflussen, indem sie die Wünsche und Erwartungen der Verbraucher steuern (Kmieciak, 1980). Die Zunahme eines kritischeren Konsumentenverhaltens zeichnet sich beispielsweise durch Selbstverwirklichungsbestrebungen aus (Windhorst, 1985). Dazu ist die Schaffung einer klaren Corporate Identity für Unternehmen entscheidend. Dabei geht es um die Profilgestaltung eines Unternehmens nach innen wie auch nach aussen (Raffée & Wiedmann, 1984, 1987, 1988). Ausserdem werden zielgruppenspezifische Hinwendungen zum Verbraucher empfohlen (Beyering, 1985). Insofern konnte gezeigt werden, dass sich Stakeholder in der Wichtigkeit von Werten durchaus voneinander unterscheiden. Wird dieser Sachverhalt berücksichtigt, kann dies einen Beitrag an den Unternehmenserfolg leisten durch eine adäquatere Einschätzung des Konsumenten respektive der jeweils interessierenden Kunden und deren Bedürfnissen. Insofern kann ein zielgruppenspezifisches Marketing durchaus einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten (vgl. Abs. 1.1.3).

### **5.8.3 Reduktion der Fluktuationsrate**

In Bezug auf die Mitarbeitenden als wichtigste Stakeholdergruppe eines Unternehmens sind die vorliegenden Ergebnisse ebenfalls relevant für die Praxis. Eine unzureichende Mitarbeiterzufriedenheit oder gar eine Mitarbeiterunzufriedenheit kann zu hohen Fluktuationen und damit zusätzlichen Kosten führen. Durch Ähnlichkeit der Wertstrukturen von Unternehmen und Mitarbeitenden kann diesen Fluktuationstendenzen entgegengewirkt werden, da sich die Angestellten besser mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Damit einhergehend entwi-

ckeln sie ein ausgeprägteres Commitment, was zur Folge hat, dass sie sich stärker ans Unternehmen binden und weniger schnell die Arbeitsstelle wechseln. Diese Zusammenhänge konnten mit der vorliegenden Arbeit verifiziert und bestätigt werden. Damit kann der Schluss gezogen werden, dass der Fokus auf eine möglichst hohe Wertkongruenz gelegt werden sollte, da sie sich als wichtiger Faktor im Zusammenspiel mit dem Commitment und der Arbeitszufriedenheit erweist.

#### **5.8.4 Differenzierung zwischen Stakeholdern**

In der Untersuchung werden unterschiedliche Anspruchsgruppen befragt und miteinander verglichen, um der Frage nach speziellen Werthaltungen verschiedener Stakeholder nachzugehen. Einerseits wird überprüft, ob unterschiedliche (interne und externe) Anspruchsgruppen der Helvetia je spezielle und voneinander unterscheidbare Wertmuster aufweisen und andererseits, ob die Resultate Evidenzen liefern, ob und inwiefern Werthaltungen tatsächlich in einem Zusammenhang mit der Beurteilung von Unternehmungen stehen.

Es zeigen sich unterschiedliche Wertmuster in Abhängigkeit von unterschiedlichen Stakeholdern, was eine Unterscheidungsmöglichkeit zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen mit je anderen Bedürfnissen bietet und für die Unternehmensstrategie zu berücksichtigen ist. Dadurch wird ein zielgruppenspezifisches Marketing erleichtert. Zum anderen kann ein Beitrag an eine zielgruppenbezogene Werte-Koordination geliefert und damit verbunden können Handlungsempfehlungen zur gezielteren internen und externen Unternehmenspositionierung generiert werden.

#### **5.8.5 Identitätsvermittlung**

Aus der Untersuchung von Werten ist es möglich, Hinweise darüber zu sammeln, wie Identitätsvermittlung funktioniert. Wichtige Erkenntnisse und weiterführende Erforschung dieser Zusammenhänge ist zu einem grossen Teil der Theorie sozialer Identität zu verdanken (Tajfel & Turner, 1986; vgl. auch Abs. 1.1.2 und Abs. 2.6.4). Im Markt kann Identitätsvermittlung zu besserer Positionierung führen, da Werten Verhaltensrelevanz zugeschrieben wird. Insgesamt sollte die wahrgenommene Kongruenz zwischen den Unternehmenswerten und den Werthaltungen der Stakeholder einen positiven Effekt auf deren Unternehmensbeurteilung haben.

### **5.8.6 Synchronisation von Werten und betrieblichen Zusammenhängen**

Mit der vorliegenden Dissertation kann ausserdem ein Beitrag an eine geschäftsinterne Synchronisation der Werte, des Verhaltens und der Kommunikation geleistet werden. Zusätzliche relevante Erfolgsfaktoren werden eruiert, um Werte in weiteren betrieblichen Zusammenhängen zu betrachten.

### **5.8.7 Erkenntnisgewinn für die Helvetia**

Zu guter Letzt konnten neben allgemeinen, forschungstechnisch relevanten Erkenntnissen auch positive Punkte für die Helvetia abgeleitet werden. Einerseits wurde mit der Untersuchung eine Standortbestimmung im Sinne einer Strategieüberprüfung in Bezug auf die angestrebte Wirkung der neuen Werte nach innen und nach aussen möglich. Andererseits können aus Erkenntnissen über unterschiedliche Stakeholder marketingspezifische Massnahmen abgeleitet werden. Insgesamt wird sichtbar, in welchen Bereichen Wertkongruenz von Bedeutung ist und inwiefern sie sich auf verschiedene Erfolgsfaktoren auswirkt. Die erhobenen Wertestrukturen im Unternehmen und im Umfeld des Unternehmens ermöglichen eine bessere Abstimmung auf die Positionierungsstrategie der Helvetia, da durch die erkennbaren unterschiedlichen Wertestrukturen einerseits ein besseres zielgruppenspezifisches Marketing möglich wird und andererseits die interne Kommunikation besser auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Führungskräfte abgestimmt werden kann.

Insgesamt lieferte die Dissertation konkrete Hinweise darauf, wo und mit welcher Bedeutung Wertkongruenz innerhalb und ausserhalb des Unternehmens auftritt. Diese gibt wiederum Hinweise für eine optimale Positionierungsstrategie.

## **5.9 Ausblick**

Im Anschluss wird ein Überblick gegeben über die theoretischen Implikationen dieser Arbeit, wobei der Schwerpunkt auf verbesserungswürdige theoretische Umsetzungen der Forschungsfragen gelegt wird. Zudem soll der Ausblick auf zukünftig relevante Forschungsfragen im Bereich vorliegender Thematik hinweisen.

### **5.9.1 Theoretische Implikationen**

In Bezug auf die theoretischen Implikationen zeigen sich einige Hauptthematiken, die es in der zukünftigen Werteforschung vermehrt zu beachten gilt.

**Fallstudie**

Ein wichtiger Hinweis gilt der Forschungsanlage im Allgemeinen. Die vorliegende Forschungsarbeit bezieht sich auf eine einzelne Unternehmung und kann somit nur als Grundlagenforschung in Bezug auf die Versicherungsbranche Gültigkeit besitzen. Ob die Befunde für weitere Versicherungsgesellschaften repliziert werden können, gälte es zu überprüfen. Zudem wäre es von Interesse, allfällige Branchenunterschiede bezüglich der Wertkongruenz und deren Zusammenhänge mit Erfolgsfaktoren auszumachen, was nur anhand einer umfassenden Erhebung mit einer Teilnahme von unterschiedlichen Unternehmungen aus unterschiedlichen Branchen möglich wäre.

**Werteerfassung**

In Bezug auf die Werteerfassung finden sich in vorliegender Arbeit bereits einige Hinweise, worauf im Speziellen geachtet werden sollte. Dennoch sei auch hier der wichtige Hinweis vermerkt, dass eine implizite Werterfragung zu weiteren wichtigen Erkenntnissen beitragen kann. Dabei sollte auch im Fokus stehen, der Möglichkeit von Werthierarchien mehr Gewicht beizumessen. Sowohl in Bezug auf individuelle Präferenzen als auch in Bezug auf unterschiedliche Kontexte, die je wieder andere Werthaltungen bedeutsam werden lassen können. Insofern wäre die Erfragung anhand Paarvergleichen unterschiedlicher Werthaltungen in unterschiedlichen Kontexten wünschenswert, wodurch der individuelle Werteraum besser und differenzierter bestimmt werden könnte. Dass der Befragungsaufwand damit erhöht wird, gilt es jedoch zu beachten, was in einem reduzierten zusätzlichen Umfragematerial (weniger Zusatz-Fragestellungen) abgedeckt werden müsste.

**Angestrebte Wertkongruenz überprüfen**

Es soll auch darauf hingewiesen werden, dass eine allfällige Wertkongruenz nicht von allen Personen gleichermassen angestrebt wird. Es wäre dementsprechend von Bedeutung, jeweils zu fragen, inwiefern eine Wertkongruenz im einzelnen Fall überhaupt als wünschenswert deklariert wird. Kristof (1996) nimmt darauf Bezug und relativiert die geläufige Auffassung der angestrebten Wertkongruenz folgendermassen: «personality-based PO fit is good for the person and short-term individual affective outcomes, but bad for the organization and longterm performance outcomes». Er verweist also darauf dass zu viel Passung bei bestimmten Gruppen längerfristig zu Innovationsproblemen führen kann. Ebenso sei zu viel Passung in Krisen besonders problematisch, wo unterschiedliche Sichtweisen wichtig wären.

**5.9.2 Weiterführende Forschungsbemühungen**

Für weiterführende Forschungsbemühungen sollten folgende konkrete Ableitungen in Bezug auf vorliegende Arbeit beachtet werden.

## Erfolgsfaktoren

Für eine umfassende Beurteilung, inwiefern Wertkongruenz für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sein kann, gälte es weitere relevante Erfolgsfaktoren zu eruieren und auf allfälligen Zusammenhängen zu prüfen. Ein wichtiges Konstrukt in diesem Zusammenhang ist beispielsweise das Organizational Citizenship Behavior (**OCB**) (Smith, Organ & Near, 1983), das weitere Hinweise liefern könnte, wie die Werte im Unternehmensalltag mit erfolgsrelevanten Faktoren verknüpft sind. Zum einen sind bestimmte Werte im Individuum bereits verankert und nur bedingt veränderbar. Zum anderen gibt es im Arbeitsalltag jedoch einige wichtige Instrumente, welche einen Beitrag an die Wertkongruenz leisten können, wenn diese richtig eingesetzt werden. So sind beispielsweise die Kommunikation und die Unternehmenskultur wichtige übergeordnete Faktoren, die wiederum Einfluss auf weitere Faktoren (wie beispielsweise das Commitment und die Mitarbeitendenzufriedenheit) haben. Es gilt, die Zusammenhänge der Wertkongruenz mit anderen erfolgsrelevanten Faktoren zu eruieren, um daraus gezielte Massnahmen für eine optimale Unternehmenspositionierung abzuleiten.

## Moderatoreffekte

Die vorliegende Arbeit konnte nur bedingt Moderatoreffekte aufdecken in Bezug auf die Wertkongruenz. Einige dieser Resultate lassen sich inhaltlich und theoretisch plausibel erklären und nachvollziehen. Jedoch gälte es in diesem Bereich noch weitere Forschung zu betreiben, um sicher zu stellen, dass der Effekt der Wertkongruenz auf das Commitment und indirekt auf die Arbeitszufriedenheit tatsächlich so robust ist.

## Diverse Zusammenhänge

Im Weiteren gälte es interessante gefundene Zusammenhänge noch weiter zu untersuchen.

### ► Interkulturelle Forschung

Insgesamt wäre eine fundierte interkulturelle Forschung für Wertkongruenz wünschenswert, da deren Zusammenhänge allenfalls kulturell moderiert sind. Werte scheinen schliesslich gemäss Prüfung von Unterschieden in Bezug auf distinkte Gruppenmerkmale vor allem von der Gesellschaft an sich und weniger von individuellen Merkmalen abhängig zu sein. Die Werte einer Gesellschaft werden demnach anscheinend als für sie charakteristisch angeschaut. Dementsprechend gälte es grössere Zusammenhänge, z.B. zwischen unterschiedlichen Nationen (respektive Gesellschaften), zu untersuchen.

### ► Demografische Variablen

Es wäre interessant zu wissen, welche konkreten Werte vor allem von je unterschiedlichen demografischen Variablen wie beispielsweise dem Alter beeinflusst werden.

### ► Längsschnittstudien

Gemäss vorliegenden Resultaten, kann man davon ausgehen, dass berufliche Arbeit die Persönlichkeitsentwicklung prägt. Von Rosenstiel (1984) verweist in diesem Zusammen-



hang auf die Notwendigkeit sorgfältig geplanter Längsschnittstudien, um die Frage persönlichkeitsverändernder Wirkungen der Arbeit zu beantworten, was sich auch auf die Wahrnehmung unterschiedlicher Wertewichtigkeiten auswirken könnte. Dadurch liesse sich auch klarer abschätzen, ob demographische Variablen im jeweiligen Kontext einen Einfluss auf Werte haben oder diese mehr von übergeordneten gesellschaftlichen Strukturen determiniert werden.

### Zusammenfassung 12: Kapitel Diskussion

Für die Diskussion konnten einige wichtige Theorien aus der Psychologie herangezogen werden, um die Ergebnisse vorliegender Arbeit plausibel zu erklären. Insbesondere sind das folgende Konstrukte, die von Bedeutung sind:

- ▶ **Dissonanztheorie** von Festinger (1957), die besagt, dass Personen ihr Verhalten verändern, um es mit ihren Einstellungen in Einklang zu bringen, oder sie ihre Einstellung bezüglich ihres Verhaltens verändern. Diese kognitive Dissonanz bezeichnet in der Sozialpsychologie einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der dadurch entsteht, dass mehrere Kognitionen - Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten - nicht miteinander vereinbar sind. Ist die Dissonanz stark genug, kann ihre Bekämpfung eine dauerhafte Änderung von Einstellungen und Verhalten herbeiführen. Kognitive Dissonanz motiviert Personen, die entsprechenden Kognitionen miteinander vereinbar zu machen, wobei unterschiedliche Strategien benutzt werden, wie beispielsweise Verhaltensveränderungen oder Einstellungsveränderungen, wodurch erklärt werden kann, dass Personen in Bezug auf wichtige Begebenheiten (z.B. Arbeitsalltag) eine Konsonanz respektive möglichst hohe Wertkongruenz anstreben (vgl. Abs. 2.11.4; Abs. 4.5; Abs. 5.6.3).
- ▶ Konzept des **Involvement** (Sherif & Hovland, 1961) respektive das **SPI-Modell** (Hannover & Kühnen, 2002) zur Erklärung von unterschiedlichen Wertewichtigkeiten bei unterschiedlichen Personen(gruppen) und als Abgrenzungskriterium für unterschiedliche Bewertung resp. Wahrnehmung von wertkonnotierten betrieblichen Unternehmensbereichen (vgl. Abs. 2.7.2; Abs. 2.9.3; Zusammenfassung 5; Abs. 3.7.2; Zusammenfassung 11; Abs. 5.2; Abs. 5.5)
- ▶ Theoretische Annahmen zum **Kohärenzgefühl** (Antonovsky, 1997) zur Erklärung ähnlicher Wertewichtigkeiten innerhalb bestimmter Stakeholdergruppen (vgl. Abs. 2.7.2; Abs. 2.9.5 und Zusammenfassung 9)
- ▶ Konzept der **Charakterstärken** (Peterson, 2006) zur Erklärung bestimmter Wertewichtigkeiten im Arbeitsalltag (vgl. Abs. 2.9.7; Abs. 5.3)
- ▶ **Assimilations-Kontrast-Theorie** (Sherif et al., 1965) zur Erklärung stabiler Wertausprägungen über die Zeit hinweg (vgl. Abs. 2.1; Abs. 5.4.3)
- ▶ **Theory of work adjustment** (Kristof, 1996) zur Erklärung der Wichtigkeit von Wertkongruenz (Personen-Umwelt-Passung) im Unternehmensalltag (vgl. Abs. 2.7.1; Abs. 5.7.1)
- ▶ **RIASEC-Modell** (Holland, 1985) zur Erklärung arbeitsbezogener individueller Differenzen in Wertewahrnehmung und -beurteilung (vgl. Abs. 2.7.1; Abs. 2.7.2)

Neben der Erklärung der Ergebnisse konnten zudem wichtige Punkte herausgeschält werden, die es in zukünftiger Forschung in diesem Bereich zu beachten gilt. Wie bereits früher in dieser Arbeit erwähnt, wirken einige wichtige psychologisch fundierte Theorien in Bezug auf die Wertkongruenz und einen möglichen damit verbundenen Unternehmenserfolg. Es ist jedoch auch kritisch anzumerken, dass in weiteren Forschungsbemühungen auf diesem Gebiet die Annahme einer übergeordneten Theorie, die diese Ansätze in sich vereinen kann, von grosser Bedeutung wäre, um weitere Erkenntnisse im Bereich der Werteforschung in der Organisationspsychologie erzielen zu können. Dabei könnten auch weitere potentiell mitbeeinflussende Aspekte wie interkulturelle Unterschiede, branchenabhängige Zusammenhänge und generell erhebungstechnische Fragestellungen vertiefter mitberücksichtigt werden.

## 6. Literaturverzeichnis

- Achleitner, P. M. (1985). *Sozio-politische Strategien multinationaler Unternehmen*. Ein Ansatz gezielten Umweltmanagements. Bern: Paul Haupt.
- Ahlert, D., Evanschitzky, H. & Hesse, J. (2005). Zwischen Relevance und Rigor. Der erfolgreiche Einsatz der Erfolgsfaktorenforschung in Wissenschaft und Praxis. *WiSt - Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt*, 7, 362-367.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allesch, C. G. (1973). *Zur Phänomenologie der Begeisterung*. Salzburg: Universität Salzburg.
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 798-844). New York: Random House.
- Alwin, D. F. & Krosnick, J. A. (1985). The measurement of values in surveys: A comparison of ratings and rankings. *Public Opinion Quarterly*, 49, 535-552.
- Amelang, M., Bartussek, D., Stemmler, G. & Hagemann, D. (2006). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung* (6. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Apitz, K., Gäbler, W., Holz, B. F., Poth, L. G. & Wieczorek, B. J. (1989). *Erfolgsfaktoren von Marktführern*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Asendorpf, J. B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Auinger, F., Böhnisch, W. R. & Stummer, H. (2005). *Unternehmensführung durch Werte. Konzepte - Methoden - Anwendungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bamberger, I. & Pleitner, H. J. (1988). *Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Barnea, M. F. & Schwartz, S. H. (1998). Values and voting. *Political Psychology*, 19, 17-40.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, M. (2005). *Systemische Personalentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. & Weinberg, P. (2004). Unternehmen vor öffentlichen Auseinandersetzungen: Öffentlichkeitsarbeit als Erfolgsfaktor in der B2B-Kommunikation. *Marketing ZFP*, 26 (4), 331-344.
- Benabderrahmane, I. (2006, März). Von Briefpapier, Hausbeschriftungen und Werten. Single Brand. *viva! Mitarbeitendenmagazin*, 12-13.
- Berkel, K. & Herzog, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik*. Heidelberg: Sauer.
- Beyer, H.-T. (1990). *Personallexikon*. München: Oldenbourg.
- Beyering, L. (1985). Marketing-Zielgruppe Individuum. *Absatzwirtschaft*, 3, 78-80.
- Biallo, H. (1993). *Die geheimen deutschen Weltmeister: Mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien*. Wien: Wirtschaftsverlag Uebereuter.
- Blum, R. & Steiner, M. (Hrsg.). (1984). *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Festgabe zum 65. Geburtstag von Louis Peridon*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bohner, G. & Wänke, M. (2002). *Attitudes and attitude change*. Hove: Psychology Press.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Springer Berlin.
- Bosetzky, H. & Heinrich, P. (1985). *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation*. Köln: Deutscher Gemeindeverlag und Verlag Kohlhammer.
- Brandmonitor/Werbetracking (2008, 19. August). *Marktforschung. Stand 05/08*, Powerpoint-Datei präsentiert an Geschäftsleitungssitzung der Helvetia Schweiz, Luzern.

- Brown, M. W. & Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24, 445-455.
- Bruggemann, A., Grosskurth, P. & Ulrich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Buck, E. & Bierhoff, H. W. (1986). Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit. Skalen zur Erfassung des Vertrauens in eine konkrete Person. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 7, 205-223.
- Bunker, B. B. & J. Z. Rubin (Eds.). (1995). *Conflict, cooperation and justice. Essays inspired by the work of Morton Deutsch*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Büssing, A. (2001). Telearbeit und die Rolle von Vertrauen. In I. Matuschek, A. Henninger & Klee-  
mann, F. (Hrsg.), *Neue Medien im Arbeitsalltag* (S. 89-109). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag  
GmbH.
- Buzzell, R. D. & Gale, B. T. (1989). *Das PIMS-Programm: Strategien und Unternehmenserfolg*. Wies-  
baden: Gabler.
- Byrne, J. (1998). A close-up look at how America's manager run GE. *Business Week*, June 8, 90-106.
- Cappelen, A. W. (2004). Two Approaches to Stakeholder Identification. *Zeitschrift für Wirtschafts- und  
Unternehmensethik (zfwu)*, 5 (3), 319-325.
- Carroll, A. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder managements*. Cincinnati: South-  
Western College Publishing.
- Cattell, R. B. (1962). Personality measurement functionally related to source trait structure. In S. Mes-  
sick & J. Ross (Eds.), *Measurement in personality and cognition* (pp. 249-67). New York: Wiley.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social  
performance. *Academy of management review*, 20 (1), 92-117.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and  
intent to leave. *Journal of Organisational Behavior*, 21, 477-486.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavior sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, (1), 155-159.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1991). The NEO personality inventory: using the Five-Factor Model in  
counseling. *Journal of Counseling and Development*, 69, 367-372.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personalis, Inventory (NEO PI-R) and NEO Five  
Factor Inventory. Professional Manual*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and  
validation. In R. N. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 302-330). Thousand  
Oaks: Sage.
- Dalbert, C. (1999). *Mobilitätsbereitschaften (MOB-BG)*. Unveröff. Manuskript, Martin-Luther-  
Universität, Institut für Pädagogik, Halle-Wittenberg.
- Daxner, F., Gruber, T. & Riesinger, D. (2005). Wertorientierte Unternehmensführung. Das Konzept. In  
F. Auinger, W. R. Böhnisch & H. Stummer (Hrsg.), *Unternehmensführung durch Werte. Konzep-  
te - Methoden - Anwendungen* (S. 3-34). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- De Mooij, M. (1994). *Advertising worldwide*. London: Prentice Hall International.
- Demoscope AG. (2005). *Marktradar Versicherungen 2005. Helvetia Patria*. Adligenswil: Selbstverlag.
- Demoscope AG (2006). *Swiss Insurance Cockpit*. Powerpoint-Präsentation [On-line]. Available:  
[http://www.demoscope.ch/upload/docs/PDF/Swiss\\_Insurance\\_Cockpit\\_Roland\\_Huber\\_Teil2.pdf](http://www.demoscope.ch/upload/docs/PDF/Swiss_Insurance_Cockpit_Roland_Huber_Teil2.pdf).
- Diller, H. & Lücking, J. (1993). Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung in der Praxis. *Zeitschrift für  
Betriebswirtschaft*, 63 (12), 1229-1249.
- Dörner, D. (1989). *Die Logik des Misslingens*. Reinbek: Rowohlt.
- Duncker, C. (1998). *Dimensionen des Wertewandels in Deutschland*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Dunette, M. D. (Ed.). (1976). *Handbook of industrial and organziational psychology*. Chicago: Rand  
McNally.
- Durkheim, E. (1961). *Die Regeln der soziologischen Methode*. Neuwied: Luchterhand.

- Dyllick, T. (1992). Ökologisch bewusste Unternehmensführung. *Die Unternehmung*, 46, 391-413.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. Gilbert, S.T. Fiske & G. Linzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed.), (pp. 323-390). New York: McGraw Hill.
- Ebers, E. (1988). *Organisationskultur? Ein neues Forschungsprogramm?* Wiesbaden: Gabler.
- Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100
- Edwards, J. R. (1993). Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research. *Personnel Psychology*, 46, 641-665.
- Eichner, K. (1981). *Die Entstehung sozialer Normen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Eisenberg, N. & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological Bulletin*, 101, 91-119.
- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 659-676.
- Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J. & Brähler, E. (2000). *Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (FLZ)*. Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.
- Feather, N. T. (Ed.). (1982). *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*. Hillsdale: Erlbaum.
- Feather, N. T. (1982). Human values and the prediction of action: an expectancy-valence analysis. In N. T. Feather (Ed.), *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology* (pp. 263-289). Hillsdale: Erlbaum.
- Feather, N. T. & Newton, J. W. (1982). Values, expectations, and the prediction of social action: an expectancy-valence analysis. *Motivation and Emotion*, 6, 217-244.
- Feldman Barrett, L. & Pietromonaco, P. R. (1997). Accuracy of the five factor model in predicting perceptions of daily social interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1173-1187.
- Felfe, J., Six, B., Schmook, R. & Knorz, C. (2002). Fragebogen zur Erfassung von affektivem, kalkulatorischem und normativem Commitment gegenüber der Organisation, dem Beruf/der Tätigkeit und der Beschäftigungsform (COBB). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.
- Felser, G. (2007). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Stuttgart: Spektrum Akademischer Verlag.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Festinger, L. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fisseni, H.-J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management*. Boston: Pitman.
- Friedel, A., Otto, K. & Dalbert, C. (2003). *Geografische und berufliche Mobilitätsbereitschaft Jugendlicher. Eine Sekundäranalyse der 13. Shell-Jugendstudie 2000*. Unveröff. Hallesche Berichte zur Pädagogischen Psychologie Nr. 5, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Fürst, M. (2005). Wertemanagement als Element eines präventiv wirkenden Risikomanagements und einer Good Corporate Governance. In M. Schmidt & T. Beschorner (Hrsg.), *Werte- und Reputationsmanagement* (S. 23-61). München: Rainer Hampp Verlag.
- Gebert, D. & von Rosenstiel, L. (2002). *Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Gilbert, G. R. (2000). Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service Quality*, 10 (3), 178-186.
- Gilbert, D., Fiske, S.T. & Linzey, G. (Eds.). (1998). *Handbook of social psychology* (4th ed.). New York: McGraw Hill.
- Glöckner-Rist A. (Hrsg.). (2002). *ZUMA-Informationssystem. Elektronisches Handbuch sozialwissenschaftlicher Erhebungsinstrumente. Version 5.00*. Mannheim: Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen.



- Gmür, M. & Schwerdt, B. (2005). Der Beitrag des Personalmanagements zum Unternehmenserfolg. Eine Metaanalyse nach 20 Jahren Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Personalforschung*, 19 (3), 221-251.
- Graeff, P. (1998). *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen. Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten*. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Graumann, C. F. (Hrsg.). (1972). *Sozialpsychologie. Handbuch der Psychologie*, Vol. 7. Göttingen: Hogrefe.
- Graumann, C. F., & Willig, R. (1983). Wert, Wertung, Werthaltung. In H. Thomae (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Theorien und Formen der Motivation*. Göttingen: Hogrefe.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans, K. R. (1994). The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (2), 34-65.
- Gutknecht, S. P. (2006). *Arbeitszufriedenheit und Commitment in Zeiten organisationalen Wandels. Zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf organisationsspezifische Einstellungen – eine Untersuchung in Militär und Wirtschaft*. Unveröff. Dissertation, Universität Zürich, Psychologisches Institut, Abt. Angewandte Psychologie.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Haenecke, H. (2002). Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72 (2), 165-183.
- Hammer, A. & Scheiner, J. (2002). *Integrierte Betrachtung von Lebensstilen, Wohnmilieus und Raum-Zeitstrukturen für zukunftsfähige Gestaltung von Mobilität. Lebensstile, Milieus und räumliche Mobilität*. [On-line]. Available: <http://www.rwthachen.de/stadtleben/Projektschritte/AP-05-02-2002.pdf>.
- Hannover, B. & Kühnen, U. (2002). Der Einfluss independenter und interdependenter Selbstkonstruktionen auf die Informationsverarbeitung im sozialen Kontext. *Psychologische Rundschau*, 53, 61-76.
- Hartmann K.-D. & Köppler K. (Hrsg.) (1980). *Fortschritte der Marktpsychologie*, Vol. 2. Frankfurt: Fachbuchhandlung für Psychologie.
- Heath, R. L. & Fogel, D. S. (1978). Terminal or instrumental? An inquiry into Rokeach's value survey. *Psychological Reports*, 42, 1147-1154.
- Helvetia Gruppe (2008). *Unser Leitbild*. St. Gallen: Selbstverlag.
- Helvetia Patria (2006). *Fact Sheet Helvetia Patria Holding*. St. Gallen: Selbstverlag.
- Helvetia Patria Gruppe (2006). *Unser Leitbild*. St. Gallen: Selbstverlag.
- Herrmann, T. (1972). *Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Herrmann, T. (1982). Wertorientierung und Wertwandel. Eine konzeptuelle Analyse aus dem Blickwinkel der Psychologie. In H. Stachowiak, T. Herrmann & K. Stapf (Hrsg.), *Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel, Band II, Methoden und Analysen* (S. 29-71). München: Fink/Schöningh.
- Herrmann, T. & Lantermann, E.-D. (Hrsg.). (1985). *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Hesse, J. (2004). *Erfolgsforschung im Vertrieb. Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnell-drehender Konsumgüter*. Münster: Deutscher Universitäts Verlag.
- Hillmann, K.-H. (1986). *Der Wertewandel*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Hofstede, G. (2001). *Lokales Denken - globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. München: dtv.
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices. A theory on vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Homburg, C. & Baumgartner, H. (1995). Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung: Eine Bestandsaufnahme, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65 (10), 1091-1108.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4), 424-453.

- Inglehart, R. (1977). *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton: College-Hill Press.
- Jaide, W. (1983). *Wertewandel? Grundfragen zur Diskussion*. Opladen: Leske und Budrich.
- Janisch, M. (1992). *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement*. Bamberg: Haupt.
- Joas, H. & Wiegandt, K. (Hrsg.). (2005). *Die kulturellen Werte Europas*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- John, O. P., Angleitner, A. & Ostendorf, F. (1988). The lexical approach to personality: a historical review of trait taxonomic research. *European Journal of Personality*, 2, 171-203.
- Jones, R. A., Sensenig, J. & Ashmore, R. D. (1978). Systems of values and their multidimensional representations. *Multivariate Behavior Research*, 13, 255-270.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 51-60.
- Kendall, P. C. & Butcher, J. N. (Eds.) (1982). *Handbook of research methods in clinical psychology*. New York: Wiley.
- Kilmann, R. H. (1981). Towards a unique/useful concept of values for interpersonal behavior: a critical review of the literature on value. *Psychological Reports*, 48, 939-959.
- Kirchgeorg, M. (1990). *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten*. Wiesbaden: Gabler.
- Kirf B. & Rolke L. (Hrsg.). (2002). *Der Stakeholder-Kompass*. Frankfurt am Main: F.A.Z.- Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel*. Frankfurt: Campus.
- Klages, H. (1992). Die gegenwärtige Situation der Wert- und Wertwandelforschung - Probleme und Perspektiven. In H. Klages, H.-J. Hippler & W. Herbert (Hrsg.), *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*. (S. 5-39) Frankfurt: Campus Verlag.
- Klages H., Hippler H.-J. & Herbert W. (Hrsg.). (1992). *Werte und Wandel: Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Klages, H. & Kmiecik, P. (Hrsg.). (1979). *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel*. Frankfurt: Campus.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientation in the theory of action: an exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Towards a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Kmiecik, P. (1976). *Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland*. Göttingen: Otto Schwartz & Co.
- Kmiecik, P. (1980). Der gegenwärtige Stand der Wertforschung. In K.-D. Hartmann & K. Köppler (Hrsg.), *Fortschritte der Marktpsychologie*, Vol. 2, (S. 21-51). Frankfurt: Fachbuchhandlung für Psychologie.
- Koop, B. & Bungard, W. (2004). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Krankenhaus. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4, 27-30.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M. & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-177.
- Kramer, R. N. & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Krieger, R. (1983). Operationalisierung des Wertkonzepts in sozialwissenschaftlichen Studien. Eine Synopse in Stichworten. In A. Stiksrud (Hrsg.), *Jugend und Werte. Dokumentation über den 5. Workshop «Politische Psychologie»* (Kap. 40). Berlin: Freie Universität.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organizational fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kruse, L. (1972). Gruppen und Gruppenzugehörigkeit. In C. F. Graumann (Hrsg.), *Sozialpsychologie. Handbuch der Psychologie*, Vol. 7. Göttingen: Hogrefe.
- Leana, C. R. & van Buren (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24, 538-555.



- Lee, J. & Moray, N. (1992). Trust, control strategies and allocation of function in human-machine systems. *Ergonomics*, 35 (10), 1243 – 1270.
- Lenk, H. (2003). *Eigenleistung und Begeisterung (Zusammenfassung)*. Ausgehändigtes Dokument zum Vortrag bei der Initiativpreis-Verleihung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages der Wolff-Stiftung in Kiel.
- Lersch, P. (1962). *Aufbau der Person*. München: Barth.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships. A model of development and decline. In B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation and justice. Essays inspired by the work of Morton Deutsch* (pp. 133-173). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin Hyman.
- Luhmann, N. (1989). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (3. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Maag, G. (1991). *Gesellschaftliche Werte. Strukturen, Stabilität und Funktion*, Vol. 120. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Mankiw, N. G. (2004). *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. Aus dem amerikanischen Englisch übertragen von Adolf Wagner* (3. überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Margolin V. (2005). *Zusammenhang zwischen Werthaltungen und Karrierestrategien internationaler Manager*. Unveröff. Diplomarbeit, Universität Dortmund, Wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Fakultät, Lehrstuhl «Dienstleistungsmanagement».
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matuschek, I., Henninger, A. & Klehmann, F. (Hrsg.). (2001). *Neue Medien im Arbeitsalltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Mayer, H. & Illmann, T. (2000). *Markt- und Werbepsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953): *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McNeely, B. L. & Meglino, B. M. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial and organizational behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79 (6), 836-844.
- Meffert, H. (1994). *Marketing-Management: Analyse - Strategie - Implementierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Meller, S. & Ducki, A. (2002). *Tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbsarbeit: Theoretische Überlegungen und empirische Exploration*. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 101-116.
- Messick, S. & Ross, J. (Eds.). (2001). *Measurement in personality and cognition*. New York: Wiley.
- Meyer, J. P. (1997). Organisational Commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175-228.
- Mischel, W. (1976). *Introduction to personality*, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Moreland, R. L. & Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 69-112). Mahwah: Earlbaum.
- Morris, C. (1956). *Varieties of human value*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Huber.

- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160-170.
- Moser, K. (Hrsg.). (1999). *Unternehmerisch erfolgreich Handeln*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mühlfeld, C. & Schmid, M. (Hrsg.). (1974). *Soziologische Theorie*. Hamburg: Hoffman & Campe.
- Murchison, C. (Ed.) (1935). *Handbook of social psychology*. New York: Random House.
- Nerdinger, F. W. (1984). Stabilität, Zentralität und Verhaltensrelevanz von Werten. *Problem und Entscheidung*, 26. *Arbeiten zur Organisations- und Wirtschaftspsychologie* (S. 86-110), Unveröff. Manuskript, Universität München, Psychologisches Institut.
- Neubauer, W. (1990). Vertrauen und Vertrauensbarrieren. *Forum Ethik & Berufsethik*, 1, 7-9.
- Neuberger, O. (1974). *Theorien der Arbeitszufriedenheit*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Nicolai, A. (2004). Der «trade-off» zwischen «rigour» und «relevance» und seine Konsequenzen für die Managementwissenschaften. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 2, 99-118.
- Nicolai, A. & Kieser, A. (2002). Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs. *Betriebswirtschaft*, 62 (6), 579-596.
- Nooteboom, B. (2002). *Trust. Forms, foundations, functions, failures and figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Otto, K. (2004). *Geografische und berufliche Mobilitätsbereitschaft im Berufsverlauf: der Einfluss von Persönlichkeit, sozialem Umfeld und Arbeitssituation*. Unveröff. Dissertation, Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg, Institut für Pädagogik.
- Otto, K., Glaser, D. & Dalbert, C. (2004). *Skalendokumentation «Geografische und berufliche Mobilitätsbereitschaft»*, Unveröff. Manuskript (Bericht Nr. 8), Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Institut für Pädagogik.
- Parsons, T. (1974). Einige grundlegende Kategorien einer Handlungstheorie. In C. Mühlfeld & M. Schmid (Hrsg.), *Soziologische Theorie* (S. 94-120). Hamburg: Hoffman & Campe.
- Parsons, T. & Shils, E. (Eds.). (1951). *Towards a general theory of action*. Cambridge: Harvard University Press.
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1982). *The art of Japanese management. Application for American executives*. New York: Warner.
- Pascoe, N. S. (2004). *Das Haus des Erfolgs. Wege und Bausteine für den beruflichen Erfolg*. Gutenbergring: BoD.
- Patt, P.-J. (1988). *Strategische Erfolgsfaktoren im Einzelhandel. Eine empirische Analyse am Beispiel des Bekleidungsfachhandels*. Frankfurt/Main: Lang.
- Patterson, M. G., West, M. A., Lawthom, R. & Nickell, S. (1998). *Impact of people management practices on business performance*, Vol. 2. London: IPD House.
- Peters, T. J. & Watermann, R. H. (1983). *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Row.
- Petersen, V. (2003). Unternehmensführung und Unternehmenserfolg. *Agrarwirtschaft*, 52 (2), 107-117.
- Peterson, C. (2006). Strengths of character and happiness. Introduction to special issue. *Journal of Happiness Studies*, 7, 289-291.
- Pfriem, R. (2000). Jenseits von Böse und Gut. Ansätze zu einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung. In R. Pfriem & T. Beschorner (Hrsg.), *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung* (S. 435-476). Marburg: Metropolis.
- Pfriem, R. & Beschorner, T. (Hrsg.). (2000). *Evolutorische Ökonomik und Theorie der Unternehmung*. Marburg: Metropolis.

- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502.
- Poth, L. G. & Poth, G. S. (2003). *Gabler Kompakt Lexikon* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Preis, A. (1994). *Die MOP-Formel: Erfolgsstrategien für dynamische Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, G. & Knaese, B. (2001). Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation, *Zeitschrift Führung und Organisation*, 70 (1), 35-41.
- Pross, H. (1982). *Was ist heute deutsch?* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Raffée, H. & Wiedmann, K.-P. (1984). *Dialoge 2: Konsequenzen für das Marketing. Die Stern-Bibliothek*. Hamburg: Gruner + Jahr AG & Co.
- Raffée, H. & Wiedmann, K.-P. (1987). *Dialoge 2: Konsequenzen für das Marketing*. Hamburg: Gruner + Jahr AG & Co.
- Raffée, H. & Wiedmann, K.-P. (1988). Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. *Zeitschrift für Marketing ZFP*, 3, 198-210.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioural expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Rath, V. (2008). *Kundennahe Institutionen als Träger innovationsrelevanten Kundenwissens: Vertrieb und Handel als potenzielle Integratoren bei Produktinnovationen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Regenthal, G. (2003). *Ganzheitliche Corporate Identity*. Gabler: Wiesbaden.
- Renner, W. (2003): Human values: a lexical perspective. *Personality and Individual Differences*, 34, 127-141.
- Rippberger, T. (1998). *Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Robinson, J. P. & Shaver, P. R. (1972). *Measures of social psychological attitudes*. Ann Arbor: Survey Research Center.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values, individual and societal*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (1980). Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes and values. In *Proceedings of the Nebraska Symposium on Motivation* (pp. 261-304). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Rolke, L. (2002). Kommunizieren nach dem Stakeholder-Kompass. In B. Kirf & L. Rolke (Hrsg.), *Der Stakeholder-Kompass* (S. 16-33). Frankfurt am Main: F.A.Z.- Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen.
- Rothenberger, P. (1992). *Ein Mehrebenenkonzept zur Diagnose von Werten in Unternehmen: ein Beitrag zum wertorientierten Personalmanagement*. Stuttgart: Peter Lang.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rückle, H. (1994). *Mit Visionen an die Spitze: Zukunftsorientiert denken, handeln und führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Rudolph, H. (1996, 31. Mai). Erfolg von Unternehmen. Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff. In *Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament*. Bonn, B 23/96.
- Rupf Schneider, M. (2006). *Identifikation und Vertrauen in Organisationen. Eine Empirische Untersuchung in der Bankenbranche*. Unveröff. Dissertation, Universität Freiburg, Philosophische Fakultät.
- Schallberger, U., Pfister, R. & Venetz, M. (1999). *Theoretische Rahmenüberlegungen zum Erlebens-Stichproben-Fragebogen (ESF) und zu den Operationalisierungen*. Arbeitsbericht Nr. 1 aus dem Projekt «Qualität des Erlebens in Arbeit und Freizeit», Universität Zürich, Psychologisches Institut, Abt. Angewandte Psychologie.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur*. Frankfurt/Main: Campus.

- Schlöder, B. (1993). *Soziale Werte und Werthaltungen: eine sozialpsychologische Untersuchung des Konzepts sozialer Werte und des Wertewandels*. Opladen: Leske und Budrich.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin* 124, 262-274.
- Schmidt, M. & Beschorner, T. (Hrsg.). (2005). *Werte- und Reputationsmanagement*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Schmidt, K.-H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19, 93-106.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Schmitt-Rodermund, E. & Silbereisen, R. K. (1999). Erfolg von Unternehmern: Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation. In K. Moser (Hrsg.), *Unternehmerisch erfolgreich Handeln* (S. 115-140). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schmitz, G. (2002). *Die Zufriedenheit von Versicherungsvertretern als unternehmerische Zielgröße: Stellenwert, Erfassungskonzept und empirische Befunde*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Schneider, B. (1991). Service quality and profits: Can you have your cake and eat it, too? *Human Resource Planning*, 14, 151-157.
- Scholl-Schaaf, M. (1975). *Werthaltung und Wertsystem. Ein Plädoyer für die Verwendung des Wertsystems in der Sozialpsychologie*. Bonn: Bouvier.
- Schub, G. (1985). Wertewandel und Markenpolitik. *Marktforschungs-Report*, 85/1, 10-12.
- Schuler, H. (Hrsg.). (2001). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 (pp. 1-65). San Diego: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (2003). *A proposal for measuring value orientations across nations*. Jerusalem: The Hebrew University of Jerusalem.
- Schwartz, S. H., & Boehnke, K. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38, 230-255.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. & Owens, V. (2001). Extending the crosscultural validity of the theory of basic human with a different method of measurement. *Journal Cross-Cultural Psychology*, 32, 519-542.
- Schweer, M. & Thiess, B. (2002). *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Huber.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Pocket Books.
- Sherif, C.W., Sherif M. & Nebergall R.E. (1965). *Attitude and attitude change. The social judgment-involvement approach*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Sherif, M. & Hovland C. I. (1961). *Social judgment. Assimilation and contrast effects in communication and attitude change*. New Haven: Yale University Press.
- Shweder, R. A. (1991). *Thinking through cultures. Expeditions in cultural psychology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Silberer, G. (1991). *Werteforschung und Wertorientierung im Unternehmen*. Stuttgart: Carl Ernst Poeschel Verlag GmbH.
- Simon, H. (1996). *Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Frankfurt: Campus.
- Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic «remedies» for trust / distrust. *Organization Science*, 4, 367-392.
- Six, B. (1985). Wert und Werthaltung. In T. Herrmann & E.-D. Lantermann (Hrsg.), *Persönlichkeitspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen* (S. 401-415). München: Urban & Schwarzenberg.



- Spiess, E. (2000). Berufliche Werte, Formen der Kooperation und Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie. Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31, 185-196.
- Stachowiak, H., Herrmann T. & Stapf K. (Hrsg.). (1982). *Bedürfnisse, Werte und Normen im Wandel, Band II, Methoden und Analysen*. München: Fink/Schöningh.
- Staffhorst, C. (2005). Das Managen von Werten - Herausforderungen eines Unternehmens. In M. Schmidt & T. Beschorner (Hrsg.), *Werte- und Reputationsmanagement* (S. 191-197). München: Rainer Hampp Verlag.
- Starcom (2006). *Helvetia Patria: Der richtige Kommunikationsmix*. Powerpoint-Präsentation, Zürich.
- Steinle, C., Kirschbaum, J. & Kirschbaum, V. (1996). *Erfolgreich überlegen: Erfolgsfaktoren und ihre Gestaltung in der Praxis*. Frankfurt/Main: FAZ – Verlagsbereich Wirtschaftsbücher.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations*. New York: N. Brealey Publishing Ltd.
- Stiksrud, A. (1979). Pragmatische Validierung eines diagnostischen Verfahrens zur Erfassung von Wertpräferenzen. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 26, 341-354.
- Stiksrud, A. (Hrsg.). (1983). *Jugend und Werte. Dokumentation über den 5. Workshop «Politische Psychologie»* (Kap. 40). Berlin: Freie Universität.
- Strobel, M. (1979). Evaluation einiger moderner statistischer Analyseverfahren zur Messung von Werthaltungen. In H. Klages & P. Kmiecik (Hrsg.), *Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel* (S. 153-174). Frankfurt: Campus.
- Stromberg, C. (2001). *Akkulturation russischer Juden in Deutschland und Israel: Wertkongruenz und Wohlbefinden*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- SVV, Schweizerischer Versicherungsverband (2008). Publikationen des SVV 2008. [On-line]. Available: <http://www.svv.ch/index.cfm?id=7852>.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (S. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Thomae, H. (1968). *Das Individuum und seine Welt*. Göttingen: Hogrefe.
- Thomae, H. (Hrsg.). (1983). *Enzyklopädie der Psychologie. Theorien und Formen der Motivation*. Göttingen: Hogrefe.
- Thome, H. (2005). Wertewandel in Europa aus der Sicht der empirischen Sozialforschung. In H. Joas & K. Wiegandt (Hrsg.), *Die kulturellen Werte Europas* (S. 386-443). Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Thurstone, L. L. (1929). *The measurement of attitude: a psychophysical method and some experiments with a scale for measuring attitude toward the church*, Vol. 1. Chicago: The University of Chicago Press.
- Thurstone, L. L. (1967). *The measurement of values*. Chicago: University of Chicago Press.
- Töpfer, A. (1990). Insolvenzursachen – Turn-around – Erfolgsfaktoren. *Zeitschrift für Organisation*, 5, 323-329.
- Treptow, E. (2006). Bildungsbiografien von Lehrerinnen und Lehrern. Internationale Hochschulschriften, Band 457. *Eine empirische Untersuchung unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Unterschiede*. Münster: Waxmann Verlag.
- TrustMark CFI (2006). Kundenzufriedenheitsanalysen. [On-line]. Available: [http://www.cfigroup.ch/competencies/index.php?table=customer\\_management](http://www.cfigroup.ch/competencies/index.php?table=customer_management).
- Turner, M. (Ed.). (2001). *Groups at work: Theory and research*. Mahwah: Earlbaum.
- Ulrich, H. (2001). *Systemorientiertes Management*. St. Gallen: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre.
- van Quaquebeke, N., & Brodbeck, F. C. (2006). *Sind Sie mein Führungstyp? Entwicklung und Validierung zweier Instrumente zur Erfassung von Führungskraft-Kategorisierung auf der Basis von impliziten Führungstheorien*. Hamburger Forschungsbericht zur Sozialpsychologie Nr. 72. Hamburg: Universität Hamburg, Arbeitsbereich Sozialpsychologie.
- Vandenberg, R. J. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20, (1), 123-140.

- Varadarajan, P. R. (2003). Musings on relevance and rigor of scholarly research in marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 31 (4), 368-376.
- von Rosenstiel, L. (1984). Wandel der Werte - Zielkonflikte bei Führungskräften? In R. Blum & M. Steiner (Hrsg.), *Aktuelle Probleme der Marktwirtschaft in gesamt- und einzelwirtschaftlicher Sicht. Festgabe zum 65. Geburtstag von Louis Peridon* (S. 203-234). Berlin: Duncker & Humblot.
- von Rosenstiel, L. (1986). Führungskräfte nach dem Wertewandel: Zielkonflikte oder Identifikationskrise? *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 2, 89-96.
- von Rosenstiel, L. (1991). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- von Rosenstiel, L. (2001). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 16-42). Göttingen: Hogrefe.
- von Rosenstiel, L. (2003). *Motivation managen. Psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah*. Weinheim: Beltz.
- von Rosenstiel, L. & Stengel, M. (1987). Manager von morgen: Alternativ und grün? *Psychologie Heute*, 11, 50-55.
- Wagner, A. (1999, Dezember). *Materialien zur Konjunkturforschung*. Unveröff. Diskussionsbeitrag Nr. 11, Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät.
- Wagner, H. (2006). *Bezugspunkte europäischer Identität. Territorium, Geschichte, Sprache, Werte, Symbole, Öffentlichkeit – Worauf kann sich das Wir-Gefühl der Europäer beziehen?* Hamburg: LIT Verlag.
- Weber, H. & Rammsayer, T. (2005). *Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und Differentiellen Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Weber, M. (1978). *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I* (7. Aufl.). Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Wellek, A. (1966). *Die Polarität im Aufbau des Charakters*. Bern: Francke.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organisation, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, 81-96.
- Wiggins, J. S. (1982). *Circumplex models of interpersonal behavior in clinical psychology*. In P. C. Kendall & J. N. Butcher (Eds.). *Handbook of research methods in clinical psychology* (p. 183-221). New York: Wiley.
- Windhorst, K.-G. (1985). *Wertewandel und Konsumentenverhalten*. Münster: Regensberg.
- Wolff, G., Herrmann, M. & Niggemann, M. (2004). Quo vadis Erfolgsfaktorenforschung? *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 224, 263-269.
- Worchel, S. & Austin, W.G. (Hrsg.) (1986). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Wright, J. C. & Mischel, W. (1987). A conditional approach to dispositional constructs: the local predictability of social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1159-1177.
- Zanna, M. P. (Ed.). (1992). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25. San Diego: Academic Press.
- Zednik, A. & Strebing, A. (2005). *Marken-Modelle der Praxis: Darstellung, Analyse und kritische Würdigung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.

## 7. Anhang

Anhang 1: Zusammenstellung Werteerfassungsinstrumente.....	166
Anhang 2: Werteliste gemäss lexikalischem Ansatz nach Renner (2003) .....	167
Anhang 3: Skala Vertrauen .....	169
Anhang 4: Mobilitäts-Skala (Dynamik).....	170
Anhang 5: Skala Begeisterung (ILT-Instrument).....	171
 Anhang 6: Arbeitszufriedenheit .....	 172
Anhang 7: Mailing Gesamtfragebogen Mitarbeitende.....	173
Anhang 8: Fragebogen Mitarbeitende .....	174
Anhang 9: Fragebogen Broker .....	183
Anhang 10: Fragebogen allgemeine Bevölkerung .....	191
 Anhang 11: Werteprofile für Untersuchungsteilnehmende.....	 201
Anhang 12: Helvetia-Logo Einschätzung.....	202
Anhang 13: Charakterisierung durch Werthaltungen .....	203
Anhang 14: Wertewichtigkeit in Bezug auf externe Imagevermittlung.....	204
Anhang 15: Wertewichtigkeit in Bezug auf internes Unternehmensklima.....	205
 Anhang 16: persönliche Wertewichtigkeit.....	 206
Anhang 17: Korrelationen Werte und Erfolgsfaktoren.....	207
Anhang 18: Individuelle Wichtigkeit von Werten und Klima-Beurteilung .....	209
Anhang 19: Wertebeurteilung in Abhängigkeit der Nationalität .....	211
Anhang 20: Korrelationen Werthaltungen und Unternehmenserfolg .....	212
 Anhang 21: Grafiken Faktoranalyse .....	 213
Anhang 22: Implikationen quadrierte Differenzwerte .....	214
Anhang 23: Reliabilitäten quadrierter Differenzwerte.....	215
Anhang 24: Exploratorische Faktoranalyse der quadrierten Differenzwerte.....	217
Anhang 25: Histogramme: Verteilung der Differenzwerte .....	220
 Anhang 26: Histogramme Summenskalen Outcome .....	 222
Anhang 27: Moderatoreffekte (Summenskalen) .....	223
Anhang 28: Lebenslauf der Autorin .....	224



## Anhang 1: Zusammenstellung Werteerfassungsinstrumente

Untenstehende Tabelle 60 beinhaltet die wichtigsten Instrumente zur Erfassung von Werthaltungen, die im Verlauf des Forschungsprozesses aufgetaucht sind. Die Liste erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

**Tabelle 60: Übersicht Werteerfassungsinstrumente**

<b>Klassische Wertetests</b>
Study of Values (Allport & Vernon, 1931) Ways to Live (Morris, 1956) Instrument von Kluckhohn und Strodtbeck (1961) Survey of Interpersonal Values (Gordon, 1960) Value Survey (Rokeach; 1967; 1973) Messinstrument von Scott (1965). Value Self-Confrontation Technique, Rokeach BWH: Fragebogen zur Messung beruflicher Werthaltungen (Super, 1970) Work Values Inventory SMWO: Skala zur Messung von Wertorientierungen OEWF : Österreichischer Wertfragebogen (Psyndex Tests –Kurznachweis) Austrian Value Questionnaire (AVQ) Psychosocial Values Questionnaire QVP24 PPN-50: Questionnaire in assessing values, characteristics and ethnic relationships
<b>Neuere deutschsprachige Wertetests</b>
Schwartz Value Questionnaire, Schwartz Portrait Values Questionnaire (Schwartz et al., 2001) Instrument von Hiesel (1976) Postmaterialismus-Index (Inglehart, 1977) SMPW: Skalen zur Messung der materialistischen/postmaterialistischen Werthaltung nach Inglehart Materialistic/postmaterialistic values scales (Inglehart, 1977) WIST: Diagnostisches Inventar zur Erfassung von Werthierarchien von Stiksrud (1979)
<b>Messinstrumente aus der Organisationsforschung</b>
Personal Values Questionnaire (England, 1968; 1971; 1976) Instrument von Gabele, Kirsch und Treffert (1977; 1979)
<b>Instrumente aus der Marketingforschung</b>
Instrument von Vinson, Scott und Lamont (1977) Die STERN-Frage (1981) nach «Lebenszielen» Wertemessung in der Mannheimer Umfrage (Silberer, 1983) Messinstrument von Meffert und Windhorst (1984) Wertemessung in den DIALOG-Studien (Stern, 1983)

## Anhang 2: Werteliste gemäss lexikalischem Ansatz nach Renner (2003)

Untenstehende Liste beinhaltet alle Werte, die anhand des lexikalischen Ansatzes von Renner (2003) erhoben wurden und welche als Grundlage für vorliegende Dissertation dienten (die Zahlen geben jeweils die einzelnen definierten Begriffe wieder).

**Tabelle 61: Renner-Werteliste**

Abhärtung 1	Abrüstung 2	Abwechslung 3	Achtung 4	Aktivismus 5	Allgemeinwohl 6	Anonymität 7	Anregung 8
Anteilnahme 9	Antifaschismus 10	Antiklerikalismus 11	Antikommunismus 12	Antimilitarismus 13	Antisemitismus 14	Askese 15	Ästhetik 16
Atheismus 17	Aufgeklärtheit 18	Aufopferung 19	Aufstieg 20	Ausgewogenheit 21	Ausländerfeindlichkeit 22	Aussöhnung 23	Authentizität 24
Autonomie 25	Autorität 26	Beachtung 27	Bedürfnislosigkeit 28	Befreiung 29	Behagen 30	Beherrschtheit 31	Behütetsein 32
Bequemlichkeit 33	Berufsethos 34	Berühmtheit 35	Beschütztsein 36	Besinnlichkeit 37	Besitz 38	Besitzlosigkeit 39	Bestimmtheit 40
Bewegungsfreiheit 41	Bürgerlichkeit 42	Bürgernähe 43	Bürgerrecht 44	Chancengleichheit 45	Charisma 46	Christlichkeit 47	Daseinsfreude 48
Demokratie 49	Demut 50	Dialogbereitschaft 51	Differenziertheit 52	Direktheit 53	Diskretion 54	Dolce Vita 55	Ebenmaß 56
Ebenmäßigkeit 57	Echtheit 58	Edelmut 59	Effizienz 60	Egalität 61	Eheglück 62	Ehre 63	Ehrenhaftigkeit 64
Ehrgefühl 65	Eigentum 66	Einigkeit 67	Einsicht 68	Eintracht 69	Einträchtigkeit 70	Elternliebe 71	Emanzipation 72
Emanzipierung 73	Empathie 74	Entfaltung 75	Enthusiasmus 76	Entnazifizierung 77	Entscheidungsfreiheit 78	Enttabuisierung 79	Entwicklung 80
Erfolg 81	Erhabenheit 82	Erholung 83	Erkenntnis 84	Erkenntnisfähigkeit 85	Erlebnisfähigkeit 86	Erlösung 87	Erneuerung 88
Ernsthaftigkeit 89	Ertrag 90	Erziehung 91	Esprit 92	Ethik 93	Fairness 94	Familie 95	Familiensinn 96
Faschismus 97	Föderalismus 98	Formschönheit 99	Fortschritt 100	Fortschrittlichkeit 101	Freiheit 102	Freiheitsliebe 103	Freimütigkeit 104
Freiraum 105	Freiwilligkeit 106	Freizeit 107	Freizügigkeit 108	Freundlichkeit 109	Friede 110	Friedensbereitschaft 111	Friedensliebe 112
Friedfertigkeit 113	Frommheit 114	Frömmigkeit 115	Fruchtbarkeit 116	Fürsorglichkeit 117	Ganzheit 118	Gastfreundschaft 119	Gattenliebe 120
Geborgenheit 121	Gediegenheit 122	Gehorsam 123	Geistesgröße 124	Geistigkeit 125	Gelehrsamkeit 126	Geltung 127	Gemeinsamkeit 128
Gemeinschaft 129	Gemeinschaftsgeist 130	Genuß 131	Gepflegtheit 132	Geradheit 133	Gerechtigkeitsliebe 134	Gerechtigkeitssinn 135	Geschmack 136
Geschwisterliebe 137	Gesundheit 138	Gewaltlosigkeit 139	Gewaltverzicht 140	Gewinn 141	Gewissen 142	Gewissensfreiheit 143	Glaube 144
Glaubensfestigkeit 145	Glaubensstärke 146	Gleichbehandlung 147	Gleichberechtigung 148	Gleichheit 149	Gnade 150	Gottesfürchtigkeit 151	Gottesglaube 152
Gottesgnade 153	Gottvertrauen 154	Handlungsfreiheit 155	Harmonie 156	Heil 157	Heimatliebe 158	Herzensbildung 159	Herzensgüte 160
Herzlichkeit 161	Hingabe 162	Hochachtung 163	Hochgenuss 164	Humanismus 165	Humanität 166	Idealismus 167	Image 168
Individualismus 169	Innigkeit 170	Integration 171	Integrität 172	Kampfgeist 173	Kapitalismus 174	Karriere 175	Keuschheit 176
Kindesliebe 177	Klassenbewußtsein 178	Koexistenz 179	Kollektivismus 180	Komfort 181	Kommunismus 182	Kondition 183	Konvention 184
Konkurrenz 185	Können 186	Konsens 187	Konservativismus 188	Konservativität 189	Kontinuität 190	Körperbeherrschung 191	Kosmopolitismus 192
Kriegsgegnerschaft 193	Kritikfähigkeit 194	Kultur 195	Kulturerbe 196	Kulturgut 197	Kultusfreiheit 198	Landesverteidigung 199	Leben 200
Lebensbejahung 201	Lebenserfahrung 202	Lebensfreude 203	Lebenskraft 204	Leistung 205	Liberalismus 206	Liebe 207	Lifestyle 208
Linksextremismus 209	Linksradikalismus 210	Loyalität 211	Lust 212	Manieren 213	Mannesstärke 214	Mannestreue 215	Marxismus 216
Materialismus 217	Meinungsfreiheit 218	Meinungsvielfalt 219	Menschenliebe 220	Menschenrechte 221	Menschenwürde 222	Milde 223	Mildherzigkeit 224
Mildtätigkeit 225	Mitgefühl 226	Mitleid 227	Mobilität 228	Moral 229	Nachsichtigkeit 230	Nächstenliebe 231	Nationalbewußtsein 232
Nationalgefühl 233	Natur 234	Natürlichkeit 235	Naturnähe 236	Naturschutz 237	Neutralität 238	Niveau 239	Objektivität 240
Ökumene 241	Opferbereitschaft 242	Opfersinn 243	Opferwille 244	Opferwilligkeit 245	Optimismus 246	Ordnungssinn 247	Originalität 248

Patriotismus 249	Pazifismus 250	Pflicht 251	Pflichterfüllung 252	Pflichtgefühl 253	Philanthropie 254	Pietät 255	Pluralismus 256
Pluralität 257	Political correctness 258	Prestige 259	Profit 260	Prosperität 261	Qualität 262	Rationalismus 263	Realismus 264
Rechtsempfinden 265	Reflexion 266	Reichtum 267	Reife 268	Reifung 269	Reinheit 270	Religion 271	Religionsfreiheit 272
Religiosität 273	Reputation 274	Risiko 275	Risikobereitschaft 276	Ruf 277	Ruhe 278	Schaffensfreude 279	Schaffenslust 280
Schamgefühl 281	Schamhaftigkeit 282	Schlichtheit 283	Schutz 284	Seelengröße 285	Seelenfriede 286	Seelenheil 287	Selbstachtung 288
Selbstbestimmung 289	Selbstdisziplin 290	Selbstentfaltung 291	Selbsterkenntnis 292	Selbstkontrolle 293	Selbstvertrauen 294	Selbstverwirklichung 295	Selbstwertgefühl 296
Sicherheit 297	Sinn 298	Sinngebung 299	Sinnlichkeit 300	Sittenstrenge 301	Sozialdemokratie 302	Sozialismus 303	Sozialkritik 304
Spaß 305	Spiritualität 306	Sportgeist 307	Sportlichkeit 308	Stabilität 309	Standesbewußtsein 310	Stetigkeit 311	Stolz 312
Streitbarkeit 313	Strenggläubigkeit 314	Sündenlosigkeit 315	Sündenvergebung 316	Tierliebe 317	Tierschutz 318	Tradition 319	Traditionalismus 320
Traditionsbewußtsein 321	Triumph 322	Überblick 323	Überzeugung 324	Umgangsformen 325	Umsicht 326	Umweltschutz 327	Umweltverträglichkeit 328
Unabhängigkeit 329	Unbeirrbarkeit 330	Unparteilichkeit 331	Unschuld 332	Unsterblichkeit 333	Unternehmerfreiheit 334	Unverwundbarkeit 335	Vaterlandsliebe 336
Verbindlichkeit 337	Vergebung 338	Vergeistigung 339	Vergnügen 340	Vermögen 341	Versöhnung 342	Verteidigung 343	Verteidigungsbereitschaft 344
Verträglichkeit 345	Vertrauen 346	Verzicht 347	Vielfalt 348	Völkerfreundschaft 349	Völkerverständigung 350	Volksgesundheit 351	Volkstümlichkeit 352
Volksverbundenheit 353	Volkswisheit 354	Vollbeschäftigung 355	Vornehmheit 356	Vorurteilslosigkeit 357	Wahrhaftigkeit 358	Wahrheit 359	Wahrheitssinn 360
Wehrhaftigkeit 361	Weltbürgertum 362	Weltoffenheit 363	Wertbeständigkeit 364	Wertschätzung 365	Widerstand 366	Wirklichkeitssinn 367	Wirtschaftlichkeit 368
Wirtschaftswachstum 369	Wißbegierde 370	Wissen 371	Wohlbefinden 372	Wohlhabenheit 373	Wohlstand 374	Wohltätigkeit 375	Wohlverhalten 376
Wonne 377	Zeitgeist 378	Zivilcourage 379	Zivilisation 380	Zusammenarbeit 381	Zusammengehörigkeit 382	Zusammenhalt 383	

**Anhang 3: Skala Vertrauen**

Hier finden sich die ausformulierten Items der Vertrauensskala von Graeff (1998) mit *alpha* =.93 (*N*=1131):

- Ich kann mich meinem Vorgesetzten anvertrauen.
- Wenn mein Vorgesetzter der Meinung wäre, dass ich mit einer Situation nicht angemessen umgegangen bin, würde er mich nicht vor anderen Leuten kritisieren.
- Mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt.
- Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.
- Mein Vorgesetzter nimmt sich Zeit, wenn ich mit Vorschlägen zu ihm komme.
- Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.
- Mein Vorgesetzter achtet auf die Gefühle seiner Mitarbeiter.
- Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.
- Mein Vorgesetzter kann sich gut in mich hineinversetzen und versteht meine Situation.
- Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.

**Anhang 4: Mobilitäts-Skala (Dynamik)**

Die modifizierte Version von Dalbert und Otto (2004) der Mobilitäts-Skala besteht aus den folgenden neun Items:

- Mein ganzes Arbeitsleben in ein und demselben Beruf tätig zu sein, stelle ich mir langweilig vor.
- Ich hoffe, dass ich im Verlauf meines Arbeitslebens ganz unterschiedlichen Jobs nachgehen kann.
- Ich hoffe, dass ich in ein und demselben Beruf so lange wie möglich arbeiten kann.
- Einen Wechsel in neue Berufsfelder vorzunehmen, wäre für mich kein Problem.
- Die Vorstellung, einen völlig anderen Beruf ausüben zu müssen, ist mir ein Gräuel.
- Ich kann mir vorstellen, mein ganzes Arbeitsleben dasselbe zu machen.
- Ich kann mir vorstellen, irgendwann im Arbeitsleben einen völlig anderen Beruf zu erlernen.
- Ich hoffe, dass ich in meinem Arbeitsleben nur selten die Berufsbranche wechseln muss.
- Wenn ich meinen Job verlieren sollte, möchte ich wieder im selben oder in einem ähnlichen Beruf arbeiten.

**Anhang 5: Skala Begeisterung (ILT-Instrument)**

Unten angehängt finden sich die Original-Items der Subskala „Inspirierend“ der Dimension „charismatische Führungskraft“ des Instruments von van Quaquebeke & Brodbeck (2006).

**Inspirational**

Positive	Generally optimistic and confident.
Encouraging	Gives courage, confidence or hope through reassuring and advising.
Morale booster	Increases morale of subordinates by offering encouragement, praise, and/or by being confident.
Enthusiastic	Demonstrates and imparts strong positive emotions for work.
Motive arouser	Mobilizes and activates followers.
Confidence builder them.	Instills others with confidence by showing confidence in
Dynamic	Highly involved, energetic, enthused, motivated.
Motivational	Stimulates others to put forth efforts above and beyond the call of duty and make personal sacrifices.

**Anhang 6: Arbeitszufriedenheit**

Zur Messung der Zufriedenheit im Arbeitskontext eignet sich die Skala von Fahrenberg, Myrtek, Schumacher und Brähler (2000): «Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf» aus dem Fragebogen zur Lebenszufriedenheit (**FLZ**) mit den folgenden Items, die auf einer 7stufigen Likertskala beantwortet werden können (1=sehr unzufrieden, 2=unzufrieden, 3=eher unzufrieden, 4=weder/noch, 5=eher zufrieden, 6=zufrieden, 7=sehr zufrieden).

- Mit meiner Position an meiner Arbeitsstelle bin ich ...
- Wenn ich daran denke, wie sicher mir meine berufliche Zukunft ist, dann bin ich ...
- Mit den Erfolgen, die ich in meinem Beruf habe, bin ich ...
- Mit den Aufstiegsmöglichkeiten, die ich an meinem Arbeitsplatz habe, bin ich ...
- Mit dem Betriebsklima an meinem Arbeitsplatz bin ich ...
- Was das Ausmass meiner beruflichen Anforderungen und Belastungen betrifft bin ich ...
- Mit der Abwechslung, die mir mein Beruf bietet, bin ich ...



## Anhang 7: Mailing Gesamtfragebogen Mitarbeitende

Untenstehend findet sich eines der verschickten Mailings, welches zur Teilnahme an vorliegender Untersuchung aufrief.

((Absender)): Helvetia

((Subject)): Werteanalyse in der Helvetia

((Datum)): 11. April 2007

An zufällig ausgewählte Mitarbeitende der deutschsprachigen Schweiz

Liebe Mitarbeitende

Mit Vertrauen, Dynamik und Begeisterung in die neue Strategieperiode!

Mit der neuen Strategie wollen wir

- ▶ unsere Position im Markt stärken,
- ▶ die Servicequalität für unsere Kundschaft erhöhen,
- ▶ alle Mitarbeitenden zu Spitzenleistungen motivieren
- ▶ und noch effizientere Arbeitsabläufe erzielen.

Um diese anspruchsvollen Aufgaben zu meistern, liegt ein wichtiger Fokus auf der Vermittlung und Umsetzung der Unternehmenswerte für einen erfolgreichen Unternehmensauftritt.

Im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung zum Thema «Unternehmenswerte der Helvetia» - begleitet von Prof. Dr. Klaus Jonas, Professor in Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Zürich – wollen wir eine umfassende und fundierte Analyse durchführen. Die Studie soll aufdecken, wie unsere Werte auf die Beurteilung des Unternehmens und auf den Unternehmenserfolg wirken. So gewinnen wir neue Erkenntnisse zur Umsetzung unseres Unternehmensauftritts und unserer Kommunikationsmassnahmen.

Die Untersuchung wird via Link auf einem externen Server durchgeführt; selbstverständlich ist die Anonymität gewährleistet. Die Beantwortung des Online-Fragebogens, wird etwa **15-20 Minuten** in Anspruch nehmen. Die Befragung dauert **bis am 4. Mai** und wird mit folgendem Link gestartet.

((Link))

Wir danken Ihnen im Voraus herzlich für Ihre Teilnahme und Ihren Beitrag zur Weiterentwicklung eines wertegestützten qualitativen Unternehmensauftritts sowie einer wertorientierten Personalentwicklung.

Freundliche Grüsse

M. I.

Leiter Human Resources und Dienste

D. B.

Leiter Branding

## Anhang 8: Fragebogen Mitarbeitende



## Vielen Dank fürs Mitmachen!

Das Ausfüllen des Fragebogens zum Thema «**Unternehmenswerte und Unternehmenserfolg der Helvetia**» wird etwa 15-20 Minuten in Anspruch nehmen. Vielen Dank, dass Sie sich diese Zeit nehmen.

Werte sind von grosser wirtschaftlicher Bedeutung. Eine hohe Übereinstimmung zwischen individuellen Werten und Unternehmenswerten führt zu einer erhöhten **Identifikation** mit dem Unternehmen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Positionierung auf dem Markt. Mit Ihrem Beitrag an dieser Untersuchung werden neue Erkenntnisse darüber gewonnen, wie die Helvetia wahrgenommen wird und wo Verbesserungsmöglichkeiten für einen wertekongruenten und damit einheitlichen Unternehmensauftritt bestehen. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens unterstützen Sie mich zusätzlich bei meiner Doktorarbeit und dafür danke ich Ihnen herzlich.

Alle Ihre Angaben werden **vertraulich** behandelt und nur für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet. Bei der Auswertung werden keine Rückschlüsse auf die Identität der teilnehmenden Personen möglich sein. Über die wichtigsten allgemeinen Ergebnisse wird voraussichtlich im Herbst 2007 informiert.

**Definition von Werten:**

Mit Werten sind Vorstellungen und Merkmale gemeint, die von der Bevölkerung und von einem selbst als **wünschenswerte Eigenschaften** angesehen werden und der **individuellen Bewertung** von Sachverhalten dienen.

**Werte-Beispiele:**

Stellen Sie sich Ihr familiäres Umfeld vor. Wichtige Werte in diesem Zusammenhang wären beispielsweise:

Elternliebe	Geschwisterliebe	Pflichtbewusstsein	Familiensinn
-------------	------------------	--------------------	--------------

Achten Sie zu Beginn einer Frage jeweils auf die genaue Instruktion. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und ohne langes Nachdenken und füllen Sie den Fragebogen vollständig aus.

Bereit? Dann kann's los gehen zur ersten Frage.

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 2/21

5%

## 1. Beurteilung von Unternehmenswerten

Geben Sie bitte an, wie gut die nachfolgenden Werte Ihrer Meinung nach die Helvetia **charakterisieren** bzw. wie gut sie zur Helvetia passen.

Dieser Wert charakterisiert die Helvetia...

	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	weder/ noch	eher gut	gut	sehr gut
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halten Sie weiterhin die Versicherungsgesellschaft Helvetia vor Augen und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte für eine positive **Imagevermittlung** nach aussen durch die Helvetia ein?

Dieser Wert ist für eine positive Imagevermittlung ...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Halten Sie erneut die Versicherungsgesellschaft Helvetia vor Augen und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte zum Erzielen eines guten internen **Unternehmensklimas** bei der Helvetia ein?

Dieser Wert ist für ein gutes Unternehmensklima...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stellen Sie sich noch einmal die Helvetia vor und beantworten Sie die folgende Frage.

Inwiefern werden die einzelnen Werte im Unternehmensalltag der Helvetia gemäss Ihren eigenen Beobachtungen **gelebt** (in Form von konkreten Verhaltens- und Kommunikationsweisen)?

Wie oft wird der Wert in Form konkreter Verhaltens- und/oder Kommunikationsweisen gelebt:

	nie	sehr selten	selten	ab und zu	oft	täglich
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sie haben im ersten Teil nun vor allem Fragen zu den Unternehmenswerten der Helvetia beantwortet. Im folgenden Teil werden die Fragen etwas mehr auf Ihre Person bezogen, da zur Werte-Erfassung auch persönliche Eigenschaften wichtig sind.

Wie bereits am Anfang dieses Fragebogens erwähnt, ist Ihre Anonymität gewährleistet.

### Wie wichtig sind die folgenden Werte für Sie persönlich ganz allgemein in Ihrem Leben?

Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	Dieser Wert ist für mich persönlich im Alltag					
	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	sehr wichtig
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte geben Sie zum Weiterfahren Ihr Geschlecht an. \*

- ☐ weiblich  
☐ männlich

Im Folgenden finden Sie kurze Beschreibungen einiger Menschen. Bitte lesen Sie jede Beschreibung und überlegen Sie, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
1. Es ist ihr wichtig, neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein. Sie mag es, die Dinge auf ihre eigene originelle Art anzugehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es ist ihr wichtig, reich zu sein. Sie möchte viel Geld und teure Sachen besitzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sie hält es für wichtig, dass alle Menschen in der Welt gleich behandelt werden. Sie denkt, dass jeder Mensch im Leben gleiche Chancen haben soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Es ist ihr sehr wichtig, ihre Fähigkeiten zu zeigen. Sie möchte, dass die Leute bewundern, was sie tut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Es ist ihr wichtig, in einem sicheren Umfeld zu leben. Sie vermeidet alles, was ihre Sicherheit gefährden könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sie hält es für wichtig, viele verschiedene Dinge im Leben zu tun. Sie sucht immer nach neuen Dingen, die sie ausprobieren kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sie glaubt, dass die Menschen das tun sollten, was ihnen gesagt wird. Sie denkt, dass man Regeln immer befolgen sollte, auch wenn es niemand sieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte lesen Sie auch hier jede Beschreibung und überlegen Sie, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
8. Es ist ihr wichtig, Menschen zuzuhören, die anders sind als sie. Sogar, wenn sie nicht ihrer Meinung sind, möchte sie sie trotzdem verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sie denkt, dass es wichtig ist, nicht mehr zu verlangen als man hat. Sie glaubt, dass die Menschen mit dem zufrieden sein sollten, was sie haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Das Leben zu genießen, ist sehr wichtig für sie. Sie «verwöhnt» sich gerne selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Es ist ihr wichtig, selbst zu entscheiden, was sie tut. Sie möchte ihre Aktivitäten gerne selbst planen und auswählen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Es ist ihr sehr wichtig, den Menschen in ihrem Umfeld zu helfen. Sie möchte sich um deren Wohlbefinden kümmern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Es ist ihr wichtig, sehr erfolgreich zu sein. Sie mag es, andere Leute zu beeindrucken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Es ist ihr sehr wichtig, dass ihr Land in Sicherheit ist. Sie denkt, dass der Staat gegen Bedrohungen von innen und aussen auf der Hut sein muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hier sind die letzten Beschreibungen. Überlegen Sie auch hier, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
15. Sie geht gerne Risiken ein. Sie hält immer nach Abenteuern Ausschau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Es ist ihr wichtig, sich immer gut zu benehmen. Sie möchte es vermeiden, Dinge zu tun, über die andere sagen würden, dass sie falsch seien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Es ist ihr wichtig, die Führung zu übernehmen und anderen zu sagen, was sie tun sollen. Sie möchte, dass die anderen tun, was sie sagt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Es ist ihr wichtig, ihren Freunden treu zu sein. Sie möchte sich den Menschen, die ihr nahe stehen, widmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sie ist fest davon überzeugt, dass die Menschen sich für die Natur einsetzen sollten. Es ist ihr wichtig, sich um die Umwelt zu kümmern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tradition ist ihr wichtig. Sie bemüht sich, den Gebräuchen zu folgen, die ihre Religion oder ihre Familie ihr überliefert haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sie sucht nach jeder Möglichkeit, Spass zu haben. Es ist ihr wichtig, Dinge zu tun, die ihr Freude bereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Einstellung gegenüber der Helvetia

Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft nicht zu	weder/ noch	trifft zu	trifft voll und ganz zu
1. Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Die Bindung an mein Unternehmen basiert in erster Linie auf der Übereinstimmung zwischen meinen Werten und jenen meines Unternehmens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Beurteilung von Eigenschaftswörtern

Im Folgenden finden Sie eine Anzahl von Eigenschaftswörtern, die in Form von Gegensatzpaaren angeordnet sind. Wählen Sie bitte jeweils jene Antwort, die am besten wiedergibt, wie Sie sich **im Allgemeinen** sehen. Bitte versuchen Sie, so spontan als möglich zu antworten – auch wenn manche Gegensätze etwas extrem formuliert sind und gewisse Gegensätze für Sie nicht ganz stimmen.

	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	
gutmütig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	reizbar
übergenau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ungenau
verletzlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	robust
gesellig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zurückgezogen
nachlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gewissenhaft
konventionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	originell
sicher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unsicher
zugeknöpft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	offen
künstlerisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unkünstlerisch
barsch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nachsichtig
geordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ungeordnet
überempfindlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	entspannt
ungebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gebildet

Wählen Sie bitte auch hier jene Antwort, die am besten wiedergibt, wie Sie sich **im Allgemeinen** sehen. Bitte versuchen Sie, so spontan wie möglich zu antworten.

	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	
selbstlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selbstsüchtig
unsorgfältig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gründlich
gefühlsstabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	labil
zurückhaltend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kontaktfreudig
unkreativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kreativ
streitsüchtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	friedfertig
unachtsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ordentlich
selbstzufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selbstmitleidig
anschlussbedürftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	einzelgängerisch
phantasievoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	phantasielos
schweigsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gesprächig
weichherzig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rücksichtslos



**Wählen Sie bitte bei jeder der Feststellungen jeweils jene Ausprägung, die am ehesten Ihrer **Zufriedenheit** in Bezug auf die betreffende Feststellung entspricht.**

	sehr unzufrieden	unzufrieden	eher unzufrieden	weder/ noch	eher zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
1. Mit meiner Position an meiner Arbeitsstelle bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wenn ich daran denke, wie sicher mir meine berufliche Zukunft ist, dann bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mit den Erfolgen, die ich in meinem Beruf habe, bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mit den Aufstiegsmöglichkeiten, die ich an meinem Arbeitsplatz habe, bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mit dem Betriebsklima an meinem Arbeitsplatz bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Was das Ausmass meiner beruflichen Anforderungen und Belastungen betrifft, bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mit der Abwechslung, die mir mein Beruf bietet, bin ich...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Wie wichtig sind Arbeit und Beruf in Ihrem gesamten Leben?**

bedeutet mir sehr wenig	bedeutet mir wenig	bedeutet mir eher wenig	bedeutet mir eher viel	bedeutet mir viel	bedeutet mir sehr viel
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Haben Sie eine/einen Vorgesetzte(n)? \***

☐ Ja

☐ Nein

Der alltägliche Umgang im Team sowie die Vorbildwirkung der/des Vorgesetzten können Einfluss auf Werthaltungen ausüben. Beantworten Sie bitte dazu die folgenden Fragen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll und ganz zu
1. Ich kann mich meinem Vorgesetzten anvertrauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Wenn mein Vorgesetzter der Meinung ist, dass ich mit einer Situation nicht angemessen umgegangen bin, würde er mich nicht vor anderen Leuten kritisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Mein Vorgesetzter verhält sich mir gegenüber auch dann loyal, wenn er sich dadurch selbst Angriffen aussetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ich kann mich darauf verlassen, dass mein Vorgesetzter ehrlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mein Vorgesetzter nimmt sich Zeit, wenn ich mit Vorschlägen zu ihm komme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Was mein Vorgesetzter verspricht, hält er auch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Mein Vorgesetzter achtet auf die Gefühle seiner Mitarbeitenden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ich kann mich auf meinen Vorgesetzten verlassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Bitte beantworten Sie auch die folgenden Fragen zu Ihrer/Ihrem Vorgesetzten.						
	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu	trifft voll und ganz zu
9. Mein Vorgesetzter kann sich gut in mich hineinversetzen und versteht meine Situation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ich vertraue meinem Vorgesetzten ebenso, wie er mir vertraut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Mein Vorgesetzter ist im Allgemeinen optimistisch und zuversichtlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Mein Vorgesetzter macht Mut, gibt Zuversicht und Hoffnung durch Bestätigung und Ratschläge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mein Vorgesetzter erhöht die Moral der Mitarbeitenden durch Unterstützungsangebote, Lob und/oder durch seine Zuversicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Mein Vorgesetzter zeigt und vermittelt starke positive Gefühle für die Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Mein Vorgesetzter mobilisiert und aktiviert ein Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Mein Vorgesetzter erweckt Vertrauen bei anderen durch starkes Vertrauen in andere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Mein Vorgesetzter ist stark engagiert, tatkräftig, voller Begeisterung und motiviert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Mein Vorgesetzter spornt andere dazu an, sich über ihre normale Pflicht hinaus anzustrengen und persönliche Opfer zu bringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arbeit und Mobilität *						
Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.						
	stimmt überhaupt nicht	stimmt weitgehend nicht	stimmt eher nicht	stimmt ein wenig	stimmt weitgehend	stimmt genau
1. Mein ganzes Arbeitsleben in ein und demselben Beruf tätig zu sein, stelle ich mir langweilig vor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ich hoffe, dass ich im Verlauf meines Arbeitslebens ganz unterschiedlichen Jobs nachgehen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ich hoffe, dass ich in ein und demselben Beruf, so lange wie möglich arbeiten kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Einen Wechsel in neue Berufsfelder vorzunehmen, wäre für mich kein Problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Die Vorstellung, einen völlig anderen Beruf ausüben zu müssen, ist mir ein Gräuel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ich kann mir vorstellen, mein ganzes Arbeitsleben dasselbe zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ich kann mir vorstellen, irgendwann im Arbeitsleben einen völlig anderen Beruf zu erlernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ich hoffe, dass ich in meinem Arbeitsleben nur selten die Berufsbranche wechseln muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Wenn ich meinen Job verlieren sollte, möchte ich wieder im selben oder in einem ähnlichen Beruf arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ich schätze mich selbst im Arbeitsalltag als flexibel und tatkräftig ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragen zum neuen Logo der Helvetia *							Als wie gut schätzen Sie Ihr Versicherungswissen im Allgemeinen ein?						
							Versicherungsstruktur, -inhalte, -arten, -recht, Policen... usw.						
							sehr gering	unterdurchschnittlich	eher unterdurchschnittlich	durchschnittlich	eher überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	sehr gross
Wie <b>gefällt</b> Ihnen das neue Helvetia Logo?							Als wie gut beurteilen Sie Ihr Wissen über die Inhalte der neuen Strategie 2010 der Helvetia?						
gefällt mir überhaupt nicht	gefällt mir nicht	gefällt mir eher nicht	weder/ noch	gefällt mir ziemlich	gefällt mir	gefällt mir sehr gut	sehr gering	unterdurchschnittlich	eher unterdurchschnittlich	durchschnittlich	eher überdurchschnittlich	überdurchschnittlich	sehr gross
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie gut <b>passt</b> das neue Logo der Helvetia Ihrer Meinung nach zum Unternehmen?							Falls Sie eine Führungsposition inne haben, wie gross ist Ihre Führungsspanne? Bitte geben Sie die Anzahl Mitarbeitende Ihres Teams an.						
sehr unpassend	unpassend	eher unpassend	weder/ noch	eher passend	passend	sehr passend	<input type="text"/>	Mitarbeitende					
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>							
<b>Werhaltungen und Unternehmenserfolg</b>													
<b>Ende des Fragebogens</b>													
Sie haben es geschafft und den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt. Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Teilnahme! Sollten Sie noch Bemerkungen oder Kritik anbringen wollen, können Sie dies direkt über folgende E-Mailadresse tun:													
<a href="mailto:janine.landtwing@helvetia.ch">janine.landtwing@helvetia.ch</a>													

## Anhang 9: Fragebogen Broker

Werhaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 1/19	0%				
 <h2>Vielen Dank fürs Mitmachen!</h2> <p>Das Ausfüllen des Fragebogens zum Thema <b>«Werhaltungen im Unternehmensalltag»</b> wird etwa <b>10 Minuten</b> in Anspruch nehmen. Vielen Dank, dass Sie sich diese Zeit nehmen.</p> <p>Unternehmenswerten und individuellen Werten kommt im Arbeitsalltag grosse Bedeutung zu. Sie sind entscheidend für eine konsistente Unternehmenspositionierung und wirken auf den Unternehmenserfolg.</p> <p>Mit Ihrer <b>«Aussensicht» als Broker</b> werden neue Erkenntnisse darüber gewonnen, wie die Helvetia in der Schweiz wahrgenommen wird und wo Verbesserungsmöglichkeiten für einen wertekongruenten und damit einheitlichen Unternehmensauftritt bestehen. Mit dem Ausfüllen des Fragebogens unterstützen Sie mich bei meiner Doktorarbeit und dafür danke ich Ihnen herzlich.</p> <p>Sie haben ausserdem die Möglichkeit, an einem <b>Wettbewerb</b> teilzunehmen und einen attraktiven Preis im <b>Wert von 600.- CHF</b> zu gewinnen.</p> <p>Alle Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und nur für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet. Bei der Auswertung werden keine Rückschlüsse auf die Identität der teilnehmenden Personen möglich sein.</p> <p><b>Definition von Werten:</b></p> <p>Mit Werten sind Vorstellungen gemeint, die von der Bevölkerung und von einem selbst als <b>wünschenswerte Eigenschaften</b> angesehen werden und der <b>individuellen Bewertung</b> von Sachverhalten dienen.</p> <p><b>Werte-Beispiele:</b></p> <p>Wichtige Werte im Zusammenhang mit dem familiären Umfeld wären beispielsweise:</p> <table border="1"> <tr> <td>Elternliebe</td> <td>Geschwisterliebe</td> <td>Pflichtbewusstsein</td> <td>Familiensinn</td> </tr> </table> <p>Achten Sie zu Beginn einer Frage jeweils auf die genaue Instruktion. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und ohne langes Nachdenken und füllen Sie den Fragebogen vollständig aus.</p> <p>Bereit? Dann kann's los gehen zur ersten Frage.</p>			Elternliebe	Geschwisterliebe	Pflichtbewusstsein	Familiensinn
Elternliebe	Geschwisterliebe	Pflichtbewusstsein	Familiensinn			

Werhaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 2/19	5%																																																																																																
<h2>1. Beurteilung von Unternehmenswerten</h2> <p>Geben Sie bitte an, wie gut die nachfolgenden Werte Ihrer Meinung nach die Helvetia Versicherungen <b>charakterisieren</b> bzw. wie gut sie zur Helvetia passen.</p> <p>Dieser Wert charakterisiert die Helvetia...</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>sehr schlecht</th> <th>schlecht</th> <th>eher schlecht</th> <th>weder/ noch</th> <th>eher gut</th> <th>gut</th> <th>sehr gut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Erfolg</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Dynamik</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Tradition</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Stabilität</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Vertrauen</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Leistung</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Freundlichkeit</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Begeisterung</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Qualität</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Swissness (Schweizer Eigenheiten)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Sicherheit</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>				sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	weder/ noch	eher gut	gut	sehr gut	Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	weder/ noch	eher gut	gut	sehr gut																																																																																											
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																																																											

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 3/19

11%

Halten Sie weiterhin die Versicherungsgesellschaft Helvetia vor Augen und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte für eine positive **Imagevermittlung** nach aussen durch die Helvetia ein?

Dieser Wert ist für eine positive Imagevermittlung...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 4/19

16%

Halten Sie bitte erneut die Versicherungsgesellschaft Helvetia vor Augen und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte zum Erzielen eines guten internen **Unternehmensklimas** bei der Helvetia ein?

Dieser Wert ist für ein gutes Unternehmensklima...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 5/19

21%

Sie haben im ersten Teil nun vor allem Fragen zu den Unternehmenswerten der Helvetia beantwortet. Im folgenden Teil werden die Fragen etwas mehr auf Ihre Person bezogen, da zur Werte-Erfassung auch persönliche Eigenschaften wichtig sind.

Wie bereits am Anfang dieses Fragebogens erwähnt, ist Ihre Anonymität gewährleistet.

## 2. Wie wichtig sind die folgenden Werte für Sie persönlich ganz allgemein in Ihrem Leben?

Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

Dieser Wert ist für mich persönlich im Alltag...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. Bitte geben Sie zum Weiterfahren Ihr Geschlecht an. \*

- ☐ weiblich  
☐ männlich

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 6/19

26%

## 4. Ähnlichkeitsbeurteilungen von Personen \*

Im Folgenden finden Sie kurze Beschreibungen einiger Menschen. Bitte lesen Sie jede Beschreibung und überlegen Sie, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
1. Es ist ihr wichtig, neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein. Sie mag es, die Dinge auf ihre eigene originelle Art anzugehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es ist ihr wichtig, reich zu sein. Sie möchte viel Geld und teure Sachen besitzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sie hält es für wichtig, dass alle Menschen in der Welt gleich behandelt werden. Sie denkt, dass jeder Mensch im Leben gleiche Chancen haben soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Es ist ihr sehr wichtig, ihre Fähigkeiten zu zeigen. Sie möchte, dass die Leute bewundern, was sie tut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Es ist ihr wichtig, in einem sicheren Umfeld zu leben. Sie vermeidet alles, was ihre Sicherheit gefährden könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Sie hält es für wichtig, viele verschiedene Dinge im Leben zu tun. Sie sucht immer nach neuen Dingen, die sie ausprobieren kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Sie glaubt, dass die Menschen das tun sollten, was ihnen gesagt wird. Sie denkt, dass man Regeln immer befolgen sollte, auch wenn es niemand sieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 7/19

32%

Bitte lesen Sie auch hier jede Beschreibung und überlegen Sie, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
8. Es ist ihr wichtig, Menschen zuzuhören, die anders sind als sie. Sogar, wenn sie nicht ihrer Meinung sind, möchte sie sie trotzdem verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sie denkt, dass es wichtig ist, nicht mehr zu verlangen als man hat. Sie glaubt, dass die Menschen mit dem zufrieden sein sollten, was sie haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Das Leben zu genießen, ist sehr wichtig für sie. Sie «verwöhnt» sich gerne selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Es ist ihr wichtig, selbst zu entscheiden, was sie tut. Sie möchte ihre Aktivitäten gerne selbst planen und auswählen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Es ist ihr sehr wichtig, den Menschen in ihrem Umfeld zu helfen. Sie möchte sich um deren Wohlbefinden kümmern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Es ist ihr wichtig, sehr erfolgreich zu sein. Sie mag es, andere Leute zu beeindrucken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Es ist ihr sehr wichtig, dass ihr Land in Sicherheit ist. Sie denkt, dass der Staat gegen Bedrohungen von innen und aussen auf der Hut sein muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 8/19

37%

Hier sind die letzten Beschreibungen. Überlegen Sie auch hier, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
15. Sie geht gerne Risiken ein. Sie hält immer nach Abenteuern Ausschau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Es ist ihr wichtig, sich immer gut zu benehmen. Sie möchte es vermeiden, Dinge zu tun, über die andere sagen würden, dass sie falsch seien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Es ist ihr wichtig, die Führung zu übernehmen und anderen zu sagen, was sie tun sollen. Sie möchte, dass die anderen tun, was sie sagt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Es ist ihr wichtig, ihren Freunden treu zu sein. Sie möchte sich den Menschen, die ihr nahe stehen, widmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Sie ist fest davon überzeugt, dass die Menschen sich für die Natur einsetzen sollten. Es ist ihr wichtig, sich um die Umwelt zu kümmern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tradition ist ihr wichtig. Sie bemüht sich, den Gebräuchen zu folgen, die ihre Religion oder ihre Familie ihr überliefert haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Sie sucht nach jeder Möglichkeit, Spass zu haben. Es ist ihr wichtig, Dinge zu tun, die ihr Freude bereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 5. Persönliche Arbeitsumgebung

Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Grundsätzlich herrscht an meinem Arbeitsplatz ein Klima des gegenseitigen Vertrauens.

stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt eher nicht	weder/ noch	stimmt eher	stimmt	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In meiner Arbeitsumgebung arbeiten grösstenteils engagierte, tatkräftige und motivierte Mitarbeitende.

stimmt überhaupt nicht	stimmt nicht	stimmt eher nicht	weder/ noch	stimmt eher	stimmt	stimmt voll und ganz
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Als wie flexibel schätzen Sie sich beim Antreten einer neuen Stelle oder beim Übernehmen neuer Aufgabengebiete ein?

gar nicht flexibel	nicht flexibel	eher nicht flexibel	weder/ noch	eher flexibel	flexibel	sehr flexibel
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Einstellung gegenüber der Helvetia

Meine **Einstellung** gegenüber der Helvetia ist grundsätzlich...

sehr negativ	negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	positiv	sehr positiv
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Fragen zum neuen Logo der Helvetia \*



Wie **gefällt** Ihnen das neue Helvetia Logo?

gefällt mir überhaupt nicht	gefällt mir nicht	gefällt mir eher nicht	weder/ noch	gefällt mir ziemlich	gefällt mir	gefällt mir sehr gut
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wie gut **passt** das neue Logo der Helvetia Ihrer Meinung nach zum Unternehmen?

sehr unpassend	unpassend	eher unpassend	weder/ noch	eher passend	passend	sehr passend
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 14/19

68%

Wählen Sie bitte auch hier jene Antwort, die am besten wiedergibt, wie Sie sich **im Allgemeinen** sehen. Bitte versuchen Sie, so spontan als möglich zu antworten.

	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	
selbstlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selbstsüchtig
unsorgfältig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gründlich
gefühlsstabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	labil
zurückhaltend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kontaktfreudig
unkreativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kreativ
streitsüchtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	friedfertig
unachtsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ordentlich
selbstzufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selbstmitleidig
anschlussbedürftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	einzelgängerisch
phantasievoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	phantasielos
schweigsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gesprächig
weichherzig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rücksichtslos

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 15/19

74%

## 8. Wie wichtig sind Arbeit und Beruf in Ihrem gesamten Leben?

bedeutet mir sehr wenig	bedeutet mir wenig	bedeutet mir eher wenig	bedeutet mir eher viel	bedeutet mir viel	bedeutet mir sehr viel
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insgesamt bin ich mit meiner Arbeitsstelle...					
sehr unzufrieden	unzufrieden	eher unzufrieden	weder/noch	eher zufrieden	zufrieden
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Fragen zum neuen Logo der Helvetia \*


Wie **gefällt** Ihnen das neue Helvetia Logo?gefällt mir  
überhaupt  
nicht☐gefällt mir  
nicht☐gefällt mir  
eher nicht☐

weder/ noch

☐gefällt mir  
ziemlich☐

gefällt mir

☐gefällt mir  
sehr gut☐Wie gut **passt** das neue Logo der Helvetia Ihrer Meinung nach zum Unternehmen?sehr  
unpassend☐

unpassend

☐eher  
unpassend☐

weder/ noch

☐eher  
passend☐

passend

☐sehr  
passend☐

## 10. Zum Schluss des Fragebogens bitte ich Sie noch um ein paar wenige Angaben für statistische Zwecke

Dauer der Zusammenarbeit mit dem Broker Center der Helvetia.

- ☐ weniger lang als 1 Jahr
- ☐ länger als 1 Jahr
- ☐ länger als 2 Jahre
- ☐ länger als 3 Jahre
- ☐ länger als 4 Jahre
- ☐ länger als 5 Jahre

Welche Position bekleiden Sie innerhalb Ihres Unternehmens?

Sie können auch mehrere Optionen wählen

☐ Sachbearbeiter☐ Mandatsleiter☐ Abteilungsleiter☐ Geschäftsleiter☐ anderes

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 18/19

89%

Bitte beantworten Sie noch die letzten Fragen des Fragebogens.

**Bildungsabschluss**

- ☐ kein Schulabschluss  
☐ Primarschule  
☐ obligatorische Schulzeit  
☐ Berufslehre  
☐ Maturität  
☐ Universitäts-/Hochschulabschluss  
☐ postgraduiert (Dr./MBA)  
☐ versicherungsspezifische Ausbildung  
☐ anderes

**Alter**
 Jahre
**Familienstand**

- ☐ ledig und ohne Partnerschaft  
☐ ledig und in einer Partnerschaft  
☐ verheiratet  
☐ verheiratet aber getrennt  
☐ geschieden und ohne Partnerschaft  
☐ geschieden und in einer Partnerschaft  
☐ verwitwet

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 19/19

95%

**Teilnahme am Wettbewerb**

Für die Teilnahme an der Verlosung eines Heissluftballon-Fluges für 2 Personen wird Ihre E-Mailadresse benötigt. Beachten Sie, dass die E-Mailadressen ausschliesslich für die Auslosung und Benachrichtigung bei Gewinn verwendet werden und keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Antworten gezogen werden.

Möchten Sie an der Verlosung teilnehmen?

- ☐ Ja  
☐ Nein

Falls ja, geben Sie hier bitte Ihre E-Mailadresse an:

Über den Gewinn des Hauptpreises oder allfälligen Trostpreisen werden Sie im Sommer/Herbst 2007 informiert. Viel Glück!


## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

**Ende des Fragebogens**

Sie haben es geschafft und den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt. Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Teilnahme! Sollten Sie noch Bemerkungen oder Kritik anbringen wollen, können Sie dies direkt über folgende E-Mailadresse tun:

[janine.landtwing@helvetia.ch](mailto:janine.landtwing@helvetia.ch)

## Anhang 10: Fragebogen allgemeine Bevölkerung

Werthaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 1/24	0%														
 <h2>Vielen Dank fürs Mitmachen!</h2> <p>Das Ausfüllen des Fragebogens zum Thema «<b>Werthaltungen im Unternehmensalltag</b>» wird etwa <b>15 Minuten</b> in Anspruch nehmen. Vielen Dank, dass Sie sich diese Zeit nehmen.</p> <p>Werte sind von grosser wirtschaftlicher Bedeutung: Eine hohe Übereinstimmung zwischen individuellen Werten und Unternehmenswerten führt zu einer erhöhten <b>Identifikation</b> mit dem Unternehmen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Positionierung auf dem Markt. Mit Ihrem Beitrag an dieser Untersuchung werden neue Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Werte auf den Unternehmenserfolg wirken können.</p> <p>Sie haben ausserdem die Möglichkeit, ein <b>persönliches Werteprofil</b> erstellen zu lassen. Alle Ihre Angaben werden <b>vertraulich</b> behandelt und nur für wissenschaftliche Forschungszwecke verwendet. Bei der Auswertung sind keine Rückschlüsse auf die Identität der teilnehmenden Personen möglich.</p> <p><b>Definition von Werten:</b></p> <p>Mit Werten sind Vorstellungen und Merkmale gemeint, die von der Bevölkerung und von einem selbst als <b>wünschenswerte Eigenschaften</b> angesehen werden und der <b>individuellen Bewertung</b> von Sachverhalten dienen.</p> <p><b>Werte-Beispiele:</b></p> <p>Wichtige Werte im Zusammenhang mit dem familiären Umfeld wären beispielsweise:</p> <table border="1"> <tr> <td>Elternliebe</td> <td>Geschwisterliebe</td> <td>Pflichtbewusstsein</td> <td>Familiensinn</td> </tr> </table> <p>Achten Sie zu Beginn einer Frage jeweils auf die genaue Instruktion. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und ohne langes Nachdenken und füllen Sie den Fragebogen vollständig aus.</p> <p>Bereit? Dann kann's los gehen zur ersten Frage.</p>			Elternliebe	Geschwisterliebe	Pflichtbewusstsein	Familiensinn										
Elternliebe	Geschwisterliebe	Pflichtbewusstsein	Familiensinn													
Werthaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 2/24	4%														
<p>1. <b>Kennen Sie die Versicherungsgesellschaft Helvetia ? *</b> (vormals Helvetia Patria genannt)</p> <p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nein</p>																
Werthaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 6/24	21%														
<p>2. <b>Sind Sie Kunde bei der Helvetia Versicherungen?</b></p> <p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nein</p> <p>Wenn ja, wieviele Policen besitzen Sie bei der Helvetia Versicherungen?</p> <p><input type="text"/> Policen</p>																
<p>3. <b>Einstellung gegenüber der Helvetia</b></p> <p>Meine <b>Einstellung</b> gegenüber der Helvetia ist grundsätzlich...</p> <table> <tr> <td>sehr negativ</td> <td>negativ</td> <td>eher negativ</td> <td>neutral</td> <td>eher positiv</td> <td>positiv</td> <td>sehr positiv</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>			sehr negativ	negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	positiv	sehr positiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sehr negativ	negativ	eher negativ	neutral	eher positiv	positiv	sehr positiv										
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>										

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 3/24

8%

## 2. Beurteilung von Unternehmenswerten

Stellen Sie sich nun bitte eine Versicherungsgesellschaft vor, die Ihnen spontan in den Sinn kommt, oder die Sie gut kennen und beantworten Sie die folgende Frage.

Geben Sie bitte an, wie gut die nachfolgenden Werte Ihrer Meinung nach eine Versicherungsgesellschaft **charakterisieren** bzw. wie gut die einzelnen Werte zu einer Versicherung passen könnten.

Dieser Wert charakterisiert eine Versicherungsgesellschaft...

	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	weder/ noch	eher gut	gut	sehr gut
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 4/24

12%

Bleiben Sie gedanklich bei der Vorstellung einer Versicherungsgesellschaft und beantworten Sie die folgende Frage.

Wie wichtig könnten Ihrer Meinung nach folgende Unternehmenswerte für eine positive **Imagevermittlung** einer Versicherung sein?

Dieser Wert ist für eine positive Imagevermittlung ...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 5/24

17%

Stellen Sie sich weiterhin eine Versicherungsgesellschaft vor und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte zum Erzielen eines guten internen **Unternehmensklimas** bei einer Versicherungsgesellschaft ein?

Dieser Wert ist für ein gutes Unternehmensklima...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 7/24

25%

## 4. Beurteilung von Unternehmenswerten

Geben Sie bitte an, wie gut die nachfolgenden Werte Ihrer Meinung nach die Helvetia **charakterisieren** bzw. wie gut sie zur Helvetia passen.

Dieser Wert charakterisiert die Helvetia...

	sehr schlecht	schlecht	eher schlecht	weder/ noch	eher gut	gut	sehr gut
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 8/24

29%

Halten Sie weiterhin die Versicherungsgesellschaft Helvetia vor Augen und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte für eine positive **Imagevermittlung** durch die Helvetia ein?

Dieser Wert ist für eine positive Imagevermittlung ...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 9/24

33%

Halten Sie erneut die Versicherungsgesellschaft Helvetia vor Augen und beantworten Sie die folgende Frage.

Als wie wichtig schätzen Sie die einzelnen Werte zum Erzielen eines guten internen **Unternehmensklimas** bei der Helvetia ein?

Dieser Wert ist für ein gutes Unternehmensklima...

	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 10/24

38%

Sie haben im ersten Teil nun vor allem Fragen zu Unternehmenswerten beantwortet. Im folgenden Teil werden die Fragen etwas mehr auf Ihre Person bezogen, da zur Werte-Erfassung auch persönliche Eigenschaften wichtig sind.

Wie bereits am Anfang dieses Fragebogens erwähnt, ist Ihre Anonymität gewährleistet.

### 5. Wie wichtig sind die folgenden Werte für Sie persönlich ganz allgemein in Ihrem Leben?

Bitte wählen Sie die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	Dieser Wert ist für mich persönlich im Alltag						
	sehr unwichtig	unwichtig	eher unwichtig	weder/ noch	eher wichtig	wichtig	sehr wichtig
Erfolg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leistung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradition	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swissness (Schweizer Eigenheiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sicherheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Begeisterung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 6. Bitte geben Sie zum Weiterfahren Ihr Geschlecht an. \*

- ☐ weiblich  
☐ männlich

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 14/24

54%

### 7. Ähnlichkeitsbeurteilungen von Personen \*

Im Folgenden finden Sie kurze Beschreibungen einiger Menschen. Bitte lesen Sie jede Beschreibung und überlegen Sie, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
1. Es ist ihm wichtig, neue Ideen zu entwickeln und kreativ zu sein. Er mag es, die Dinge auf seine eigene originelle Art anzugehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es ist ihm wichtig, reich zu sein. Er möchte viel Geld und teure Sachen besitzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Er hält es für wichtig, dass alle Menschen in der Welt gleich behandelt werden. Er denkt, dass jeder Mensch im Leben gleiche Chancen haben soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Es ist ihm sehr wichtig, seine Fähigkeiten zu zeigen. Er möchte, dass die Leute bewundern, was er tut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Es ist ihm wichtig, in einem sicheren Umfeld zu leben. Er vermeidet alles, was seine Sicherheit gefährden könnte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Er hält es für wichtig, viele verschiedene Dinge im Leben zu tun. Er sucht immer nach neuen Dingen, die er ausprobieren kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Er glaubt, dass die Menschen das tun sollten, was ihnen gesagt wird. Er denkt, dass man Regeln immer befolgen sollte, auch wenn es niemand sieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 15/24

58%

Bitte lesen Sie auch hier jede Beschreibung und überlegen Sie, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
8. Es ist ihm wichtig, Menschen zuzuhören, die anders sind als er. Sogar, wenn sie nicht seiner Meinung sind, möchte er sie trotzdem verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Er denkt, dass es wichtig ist, nicht mehr zu verlangen als man hat. Er glaubt, dass die Menschen mit dem zufrieden sein sollten, was sie haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Das Leben zu genießen, ist sehr wichtig für ihn. Er «verwöhnt» sich gerne selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Es ist ihm wichtig, selbst zu entscheiden, was er tut. Er möchte seine Aktivitäten gerne selbst planen und auswählen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Es ist ihm sehr wichtig, den Menschen in seinem Umfeld zu helfen. Er möchte sich um deren Wohlbefinden kümmern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Es ist ihm wichtig, sehr erfolgreich zu sein. Er mag es, andere Leute zu beeindrucken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Es ist ihm sehr wichtig, dass sein Land in Sicherheit ist. Er denkt, dass der Staat gegen Bedrohungen von innen und aussen auf der Hut sein muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 16/24

62%

Hier sind die letzten Beschreibungen. Überlegen Sie auch hier, wie sehr diese Person Ihnen **ähnlich bzw. nicht ähnlich** ist. Bitte wählen Sie jeweils die für Sie zutreffendste Ausprägung aus.

	ist mir überhaupt nicht ähnlich	ist mir nicht ähnlich	ist mir nur ein kleines Bisschen ähnlich	ist mir etwas ähnlich	ist mir ähnlich	ist mir sehr ähnlich
15. Er geht gerne Risiken ein. Er hält immer nach Abenteuern Ausschau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Es ist ihm wichtig, sich immer gut zu benehmen. Er möchte es vermeiden, Dinge zu tun, über die andere sagen würden, dass sie falsch seien.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Es ist ihm wichtig, die Führung zu übernehmen und anderen zu sagen, was sie tun sollen. Er möchte, dass die anderen tun, was er sagt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Es ist ihm wichtig, seinen Freunden treu zu sein. Er möchte sich den Menschen, die ihm nahe stehen, widmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Er ist fest davon überzeugt, dass die Menschen sich für die Natur einsetzen sollten. Es ist ihm wichtig, sich um die Umwelt zu kümmern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tradition ist ihm wichtig. Er bemüht sich, den Gebräuchen zu folgen, die seine Religion oder seine Familie ihm überliefert haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Er sucht nach jeder Möglichkeit, Spass zu haben. Es ist ihm wichtig, Dinge zu tun, die ihm Freude bereiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 17/24

67%

## 8. Beurteilung von Eigenschaftswörtern

Im Folgenden finden Sie eine Anzahl von Eigenschaftswörtern, die in Form von Gegensatzpaaren angeordnet sind. Wählen Sie bitte jeweils jene Antwort, die am besten wiedergibt, wie Sie sich **im Allgemeinen** sehen. Bitte versuchen Sie, so spontan als möglich zu antworten – auch wenn manche Gegensätze etwas extrem formuliert sind und gewisse Gegensätze für Sie nicht ganz stimmen.

	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	
gutmütig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	reizbar
übergenu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ungenau
verletzlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	robust
gesellig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	zurückgezogen
nachlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gewissenhaft
konventionell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	originell
sicher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unsicher
zugeknöpft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	offen
künstlerisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	unkünstlerisch
barsch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nachsichtig
geordnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ungeordnet
überempfindlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	entspannt
ungebildet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gebildet

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 18/24

71%

Wählen Sie bitte auch hier jene Antwort, die am besten wiedergibt, wie Sie sich **im Allgemeinen** sehen. Bitte versuchen Sie, so spontan als möglich zu antworten.

	sehr	ziemlich	eher	eher	ziemlich	sehr	
selbstlos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selbstsüchtig
unsorgfältig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gründlich
gefühlsstabil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	labil
zurückhaltend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kontaktfreudig
unkreativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kreativ
streitsüchtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	friedfertig
unachtsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ordentlich
selbstzufrieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	selbstmitleidig
anschlussbedürftig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	einzelgängerisch
phantasievoll	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	phantasielos
schweigsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	gesprächig
weichherzig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	rücksichtslos

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 19/24

75%

## 9. Als wie gut schätzen Sie Ihr Versicherungswissen im Allgemeinen ein?

*Versicherungsstruktur, -inhalte, -arten, -recht, Policen... usw.*

sehr gering    unter-    eher unter-    durchschnittlich    eher über-    über-    sehr  
gering    durchschnittlich    durchschnittlich    durchschnittlich    durchschnittlich    durchschnittlich    gross

☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐

## 10. Wie wichtig sind Arbeit und Beruf in Ihrem gesamten Leben?

bedeutet mir    bedeutet mir    bedeutet mir    bedeutet mir    bedeutet mir    bedeutet mir  
sehr wenig    wenig    eher wenig    eher viel    viel    sehr viel

☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐

## Werthaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 20/24

79%

## 11. Persönliche Arbeitsumgebung

Sollten Sie pensioniert oder zurzeit arbeitslos sein, gilt für die nächsten vier Fragen Ihre letzte Arbeitsstelle. Für Studierende gilt jene Tätigkeit, die am ehesten als Arbeitstätigkeit empfunden wird.  
Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Grundsätzlich herrscht an meinem Arbeitsplatz ein Klima des gegenseitigen Vertrauens.

stimmt    stimmt nicht    stimmt eher    weder/ noch    stimmt eher    stimmt    stimmt voll  
überhaupt    nicht    nicht    noch    eher    und ganz  
nicht    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐

In meiner Arbeitsumgebung arbeiten grösstenteils engagierte, tatkräftige und motivierte Mitarbeitende


stimmt    stimmt nicht    stimmt eher    weder/ noch    stimmt eher    stimmt    stimmt voll  
überhaupt    nicht    nicht    noch    eher    und ganz  
nicht    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐

Als wie flexibel schätzen Sie sich beim Antreten einer neuen Stelle oder beim Übernehmen neuer Aufgabengebiete ein?

gar nicht    nicht flexibel    eher nicht    weder/ noch    eher flexibel    flexibel    sehr flexibel  
flexibel    ☐    flexibel    noch    ☐    ☐    ☐

Insgesamt bin ich mit meiner Arbeitsstelle...

sehr    unzufrieden    eher    weder/noch    eher    zufrieden    sehr  
unzufrieden    unzufrieden    unzufrieden    noch    zufrieden    zufrieden    zufrieden  
☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐    ☐

Werthaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 21/24	83%																												
12. Fragen zum neuen Logo der Helvetia *																														
																														
<p>Wie <b>gefällt</b> Ihnen das neue Helvetia Logo?</p> <table border="0"> <tr> <td>gefällt mir überhaupt nicht</td> <td>gefällt mir nicht</td> <td>gefällt mir eher nicht</td> <td>weder/ noch</td> <td>gefällt mir ziemlich</td> <td>gefällt mir</td> <td>gefällt mir sehr gut</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </table>			gefällt mir überhaupt nicht	gefällt mir nicht	gefällt mir eher nicht	weder/ noch	gefällt mir ziemlich	gefällt mir	gefällt mir sehr gut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>														
gefällt mir überhaupt nicht	gefällt mir nicht	gefällt mir eher nicht	weder/ noch	gefällt mir ziemlich	gefällt mir	gefällt mir sehr gut																								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																								
<p>Falls Sie die Helvetia kennen: Wie gut <b>passt</b> das neue Logo der Helvetia Ihrer Meinung nach zum Unternehmen?</p> <table border="0"> <tr> <td>sehr unpassend</td> <td>unpassend</td> <td>eher unpassend</td> <td>weder/ noch</td> <td>eher passend</td> <td>passend</td> <td>sehr passend</td> </tr> <tr> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>kann ich nicht beantworten</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td><input type="radio"/></td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>			sehr unpassend	unpassend	eher unpassend	weder/ noch	eher passend	passend	sehr passend	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				kann ich nicht beantworten							<input type="radio"/>			
sehr unpassend	unpassend	eher unpassend	weder/ noch	eher passend	passend	sehr passend																								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																								
			kann ich nicht beantworten																											
			<input type="radio"/>																											

Werthaltungen und Unternehmenserfolg	Seite 22/24	88%
<p>Zum Schluss des Fragebogens bitte ich Sie noch um ein paar wenige Zusatzinformationen.</p>		
13. Berufskategorien		
Bitte wählen Sie das für Sie Zutreffendste aus.		
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Schüler(in)</li> <li><input type="radio"/> in Berufsausbildung</li> <li><input type="radio"/> Student(in)</li> <li><input type="radio"/> Inhaber(in)/Geschäftsführer(in)</li> <li><input type="radio"/> mittlere oder kleinere selbstständige Geschäftsleute</li> <li><input type="radio"/> freiberuflich</li> <li><input type="radio"/> Handwerker(in)</li> <li><input type="radio"/> leitende(r) Angestellte(r)</li> <li><input type="radio"/> nicht leitende(r) Angestellte(r)</li> <li><input type="radio"/> Landwirt(in)</li> <li><input type="radio"/> sonstige(r) Arbeiter(in)</li> <li><input type="radio"/> zurzeit arbeitslos</li> <li><input type="radio"/> ohne Beruf</li> <li><input type="radio"/> Soldat/Zivildienst/freiwilliges soziales Jahr</li> <li><input type="radio"/> Rentner(in)</li> </ul>		

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 23/24

92%

## 14. Angaben für statistische Zwecke

## Bildungsabschluss

- ☐ kein Schulabschluss  
☐ Primarschule  
☐ obligatorische Schulzeit  
☐ Berufslehre  
☐ Maturität  
☐ Universitäts-/Hochschulabschluss  
☐ postgraduiert (Dr./MBA)  
☐ versicherungsspezifische Ausbildung  
☐ anderes

## Alter

 Jahre

## Familienstand

- ☐ ledig und ohne Partnerschaft  
☐ ledig und in einer Partnerschaft  
☐ verheiratet  
☐ verheiratet aber getrennt  
☐ geschieden und ohne Partnerschaft  
☐ geschieden und in einer Partnerschaft  
☐ verwitwet

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

Seite 24/24

96%

## Persönliches Werteprofil

Für die Erstellung eines persönlichen Werteprofiles wird Ihre E-Mailadresse benötigt. Beachten Sie, dass die E-Mailadressen ausschliesslich für die Zustellung des Werteprofiles verwendet werden und keinerlei Rückschlüsse auf Ihre Antworten gezogen werden.

Sind Sie an einem persönlichen Werteprofil interessiert, das Ihnen per E-Mail zugeschickt würde?

- ☐ Ja  
☐ Nein

Falls ja, geben Sie hier bitte Ihre E-Mailadresse an. Herzlichen Dank!

Für die Erstellung der einzelnen Werteprofile wird relativ viel Zeit benötigt. Auswertungen sind bis Sommer/Herbst 2007 zu erwarten.

## Werhaltungen und Unternehmenserfolg

## Ende des Fragebogens

Sie haben es geschafft und den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt. Noch einmal herzlichen Dank für Ihre Teilnahme! Sollten Sie noch Bemerkungen oder Kritik anbringen wollen, können Sie dies direkt über folgende E-Mailadresse tun:

[janine.landtwing@gmx.ch](mailto:janine.landtwing@gmx.ch)



## Anhang 11: Wertepprofile für Untersuchungsteilnehmende

Die untenstehende Grafik und die dazugehörigen Erklärungen wurden auf Wunsch für jeden Befragungsteilnehmenden erstellt, als Dank fürs Mitmachen an der Umfrage. Dabei erhielt jeder eine Grafik zum durchschnittlichen Profil über alle Teilnehmenden hinweg sowie eine Abbildung 23 mit den individuellen Werteausprägungen nach Schwartz et al. (2001).

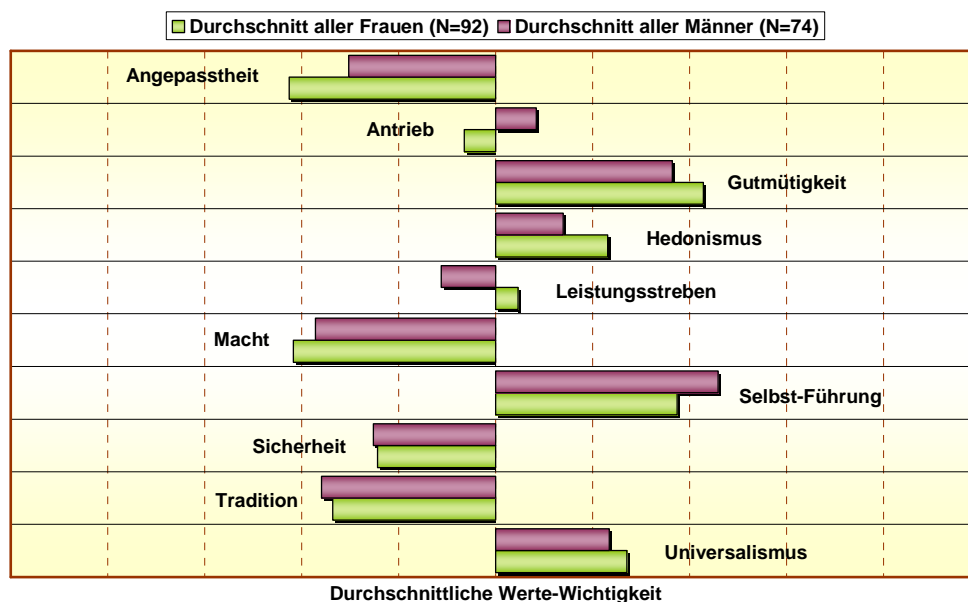


Abbildung 23: Durchschnitts-Werteprofil aller Teilnehmenden (N=166)

Tabelle 62: Wertetypen nach Schwartz (1992)

Grundwert/Wertetyp	Erläuterung
«Angepasstheit»	<b>Conformity:</b> Dieser Wertetyp ist darauf bedacht, Handlungen und Aktionen zu unterdrücken, die andere verletzen. Es besteht die Tendenz, sich sozialen Erwartungen anzupassen und eigene Bedürfnisse zu vernachlässigen. Werte hier wären beispielsweise: Gehorsam, Selbstdisziplin, Höflichkeit, Respekt andern gegenüber.
«Antrieb/Anregung»	<b>Stimulation:</b> Dieser Wertetyp verlangt nach Abwechslung und Stimulation für ein optimales Niveau von Aktivierung und Flucht vor Langweile. Werte wie Mut und Abwechslung kommen hier besonders zum Tragen.
«Gutmütigkeit/ Wohlwollen»	<b>Benevolence:</b> Dieser Wertetyp hat sich vor allem der Erhaltung und Förderung des Wohlergehens von nahestehenden Menschen verschrieben, wozu folgende Werte von Bedeutung sind: Hilfsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein, Vergebung, Ehrlichkeit, Loyalität, Liebe, Treue, Freundschaft.
«Hedonismus/ Genuss-sucht»	<b>Hedonism:</b> Dieser Wertetyp strebt nach Freude und sinnlicher Befriedigung und beinhaltet vor allem die Werte Genuss, Luststreben und Bedürfnisorientierung.
«Leistungsstreben»	<b>Achievement:</b> Dieser Wertetyp umschließt Personen, für die der persönliche Erfolg in Bezug auf soziale Standards wichtig ist. Werte bei diesem Typ wären: Ambition, Einfluss, Können, Erfolg, Intelligenz, Selbstrespekt.
«Macht»	<b>Power:</b> Dieser Wertetyp zielt ab auf sozialen Status, Dominanz über Menschen und Ressourcen und beinhaltet folgende Werte: Macht, Besitz, Autorität, Stolz, soziale Anerkennung.
«Selbst-Führung»	<b>Self-Direction:</b> Dieser Wertetyp beinhaltet vor allem unabhängiges Denken und Handeln und umfasst mehrheitlich folgende Werte: Freiheit, Kreativität, Unabhängigkeit, Zielorientierung, Neugierde, Selbstrespekt.
«Sicherheit/Geborgenheit»	<b>Security:</b> Diesem Wertetyp sind vor allem Sicherheit und Stabilität der Gesellschaft, des eigenen Selbst sowie von sozialen Beziehungen wichtig. Werte in diesem Zusammenhang wären: nationale und familiäre Sicherheit, Reziprozität/Gegenseitigkeit (Unterstützung), Zugehörigkeit.
«Tradition»	<b>Tradition:</b> Dieser Wertetyp vereint Respekt und Verpflichtung gegenüber den kulturellen oder religiösen Bräuchen und Ideen einer Gesellschaft in sich. Dazugehörige Werte: Tradition, Hingabe, Bescheidenheit, Mässigkeit.
«Universalis-mus/Vielseitigkeit»	<b>Universalism:</b> Dieser Wertetyp hat eine hohe Ausprägung im Bereich Verständnis, Toleranz und Schutz gegenüber den Menschen und der Natur. Folgende Werte sind dabei wichtig: Gleichheit, Natur, Weisheit, Schönheit, soziale Gerechtigkeit, Weltoffenheit, Umweltschutz, Frieden.

## Anhang 12: Helvetia-Logo Einschätzung

Tabelle 63: Gefallen und Passung des Helvetia-Logo

	alle	MA	Broker	Kontrolle
gefällt mir überhaupt nicht	2.2	.5	1.1	7.2
sehr unpassend	.7	.3	-	2.4
gefällt mir nicht	4.7	1.8	1.7	14.5
Unpassend	1.1	.3	1.7	2.4
gefällt mir eher nicht	5.5	1.8	1.1	18.7
eher unpassend	2.5	1.6	1.7	5.4
weder/noch	10.9	6.3	15.6	16.3
weder/noch	10.3	6.3	15.0	14.5
gefällt mir ziemlich	11.7	7.1	13.3	20.5
eher passend	12.4	8.9	17.2	15.1
gefällt mir	40.5	<b>42.7</b>	<b>53.9</b>	<b>21.1</b>
Passend	40.4	<b>47.6</b>	<b>51.7</b>	11.4
gefällt mir sehr gut	23.6	38.7	12.8	.6
sehr passend	21.3	33.5	12.8	2.4
Passend nicht beurteilbar <sup>11</sup>	10.3			45.2

(N alle: 728; N MA: 382; N Broker: 180; N Kontrolle: 166)  
 prozentuale Verteilung der Antworten

<sup>11</sup> Die Kategorie «nicht beurteilbar » wurde für jene teilnehmenden Personen aus der Bevölkerung eingefügt, welche die Helvetia nicht kannten.

## Anhang 13: Charakterisierung durch Werthaltungen

Tabelle 64: Charakterisierung der Helvetia durch Werte

		Sehr schlecht	Schlecht	Eher schlecht	Weder noch	Eher gut	Gut	Sehr gut
Sicherheit	Alle	.1	-	.4	6.9	20.7	44.5	21.0
	MA	-	-	-	2.6	14.4	<b>49.7</b>	31.7
	Br	-	-	.6	5.0	24.4	<b>56.1</b>	13.9
	K <sup>12</sup>	.6	-	1.2	18.7	<b>31.3</b>	19.9	4.2
Qualität	Alle	.1	-	2.2	6.5	27.7	43.7	14.0
	MA	-	-	1.8	1.8	22.8	<b>50.8</b>	22.3
	Br	-	-	2.2	5.6	32.8	<b>52.2</b>	7.2
	K	.6	-	3.0	18.1	<b>33.7</b>	18.1	2.4
Stabilität	<b>Alle</b>	<b>.1</b>	<b>-</b>	<b>1.5</b>	<b>6.3</b>	<b>20.9</b>	<b>43.3</b>	<b>22.3</b>
	MA	-	-	1.0	1.8	12.0	<b>48.2</b>	36.1
	Br	-	-	2.2	8.3	25.6	<b>53.9</b>	10.0
	K	.6	-	1.8	14.5	<b>36.1</b>	20.5	3.6
Freundlichkeit	Alle	.3	.1	1.4	13.0	19.6	40.8	18.8
	MA	-	.3	-	5.2	21.7	<b>50.5</b>	21.7
	Br	-	-	1.7	5.6	20.0	<b>45.0</b>	27.8
	K	1.2	-	4.2	<b>39.2</b>	14.5	13.9	2.4
Vertrauen	Alle	.3	.1	2.3	7.1	22.7	42.6	19.2
	MA	-	.3	1.3	1.6	18.8	<b>49.0</b>	28.5
	Br	-	-	1.1	7.8	24.4	<b>52.2</b>	14.4
	K	1.2	-	6.0	19.3	<b>29.5</b>	17.5	3.0
Erfolg	Alle	.1	.1	1.1	11.1	23.2	40.9	17.4
	MA	-	.3	-	2.9	15.4	<b>50.8</b>	29.8
	Br	-	-	-	12.8	37.8	<b>43.9</b>	5.6
	K	.6	-	4.8	<b>28.3</b>	25.3	15.1	1.8
Leistung	Alle	.1	.1	2.3	14.3	27.7	39.4	10.0
	MA	-	.3	1.6	5.0	26.7	<b>49.7</b>	16.0
	Br	-	-	2.8	14.4	34.4	<b>42.2</b>	5.6
	K	.6	-	3.6	<b>35.5</b>	22.9	12.7	1.2
Dynamik	Alle	.3	4.3	13.5	21.3	26.8	22.0	6.3
	MA	.3	4.7	10.5	15.2	28.0	<b>29.8</b>	11.3
	Br	-	.6	16.1	27.2	<b>34.4</b>	20.6	1.1
	K	.6	7.2	17.5	<b>28.9</b>	15.7	5.4	.6
Swissness	Alle	.1	.1	1.1	8.8	16.1	43.8	24.0
	MA	-	-	.3	5.8	12.6	<b>46.9</b>	33.8
	Br	-	.6	2.2	11.7	18.3	<b>49.4</b>	17.8
	K	.6	-	1.8	12.7	21.7	<b>30.7</b>	8.4
Tradition	Alle	.1	.1	1.9	6.6	17.0	42.7	25.3
	MA	-	.3	1.8	3.1	13.4	<b>44.8</b>	35.6
	Br	-	-	1.7	8.9	18.3	<b>51.1</b>	19.4
	K	.6	-	2.4	12.0	24.1	<b>28.9</b>	7.8
Begeisterung	Alle	.8	3.2	8.9	23.2	28.0	23.1	7.1
	MA	.5	2.4	6.0	12.6	<b>34.6</b>	31.4	12.3
	Br	-	.6	9.4	<b>33.9</b>	31.7	21.7	2.8
	K	2.4	7.8	15.1	<b>36.1</b>	9.0	5.4	-

\*prozentuale Verteilung der Antworten

<sup>12</sup> Missings je 15.7 %, da Helvetia nicht bei allen bekannt (vgl. Fussnote 6)

**Anhang 14: Wertewichtigkeit in Bezug auf externe Imagevermittlung****Tabelle 65: Wertewichtigkeit und Imagevermittlung**

		Sehr unwichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Weder noch	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Sicherheit	Alle	.3	-	.1	2.7	4.5	27.7	59.8
	MA	-	-	.3	1.6	4.2	27.0	66.5
	Br	.6	-	-	.6	6.7	33.3	58.3
	K	.6	-	-	7.8	3.0	23.5	45.8
Qualität	Alle	.3	-	.3	1.4	3.3	24.2	65.7
	MA	-	-	-	.8	2.9	24.6	71.2
	Br	.6	-	-	.6	2.8	31.1	64.4
	K	.6	-	1.2	3.6	4.8	15.7	54.2
Stabilität	Alle	.3	-	1.0	2.6	9.8	37.1	44.5
	MA	-	-	.3	1.6	7.1	35.9	55.0
	Br	.6	-	.6	2.2	10.0	46.7	39.4
	K	.6	-	3.0	5.4	15.7	29.5	25.9
Freundlichkeit	Alle	.3	.1	.1	1.5	7.7	33.1	52.5
	MA	-	-	-	.8	5.5	31.9	61.5
	Br	.6	.6	-	1.7	6.7	39.4	50.6
	K	.6	-	.6	3.0	13.9	28.9	33.7
Vertrauen	Alle	.3	-	.1	1.2	2.9	20.2	70.2
	MA	-	-	.3	.5	2.4	19.4	76.7
	Br	.6	-	-	-	2.8	23.9	71.7
	K	.6	-	-	4.2	4.2	18.1	53.6
Erfolg	Alle	.3	.1	1.8	6.0	20.1	41.5	25.4
	MA	-	.3	1.6	4.2	16.8	43.5	33.2
	Br	.6	-	1.1	5.0	24.4	50.0	18.3
	K	.6	-	3.0	11.4	22.9	27.7	15.1
Leistung	Alle	.3	-	.7	1.9	6.6	34.2	51.2
	MA	-	-	1.0	1.3	6.5	35.1	55.2
	Br	.6	-	-	.6	5.6	37.2	55.6
	K	.6	-	.6	4.8	7.8	28.9	37.3
Dynamik	Alle	.4	1.0	4.3	8.7	23.6	37.8	19.0
	MA	-	.5	3.7	6.8	24.3	40.8	22.8
	Br	.6	.6	.6	7.8	23.9	44.4	20.6
	K	1.2	2.4	9.6	13.9	21.7	23.5	8.4
Swissness	Alle	.7	1.1	6.3	11.8	25.4	32.6	17.3
	MA	.3	.5	3.1	7.1	25.4	38.7	24.3
	Br	1.1	.6	8.3	18.9	25.6	32.8	12.2
	K	1.2	3.0	11.4	15.1	25.3	18.1	6.6
Tradition	Alle	1.4	1.9	8.8	17.0	26.5	28.0	11.4
	MA	.8	1.0	5.2	13.4	28.5	32.7	17.8
	Br	1.1	2.2	13.3	21.1	28.9	28.9	3.9
	K	3.0	3.6	12.0	21.1	19.3	16.3	4.8
Begeisterung	Alle	.8	1.4	5.1	14.3	19.8	32.4	21.2
	MA	.3	1.6	3.9	12.0	15.4	38.5	27.5
	Br	1.1	-	2.8	13.3	27.8	35.6	18.9
	K	1.8	2.4	10.2	20.5	21.1	15.1	9.0

prozentuale Verteilung der Antworten

**Anhang 15: Wertewichtigkeit in Bezug auf internes Unternehmensklima****Tabelle 66: Wertewichtigkeit und Unternehmensklima**

		Sehr unwichtig	Unwichtig	Eher unwichtig	Weder noch	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Sicherheit	Alle	.1	.1	.5	3.3	11.3	39.6	40.2
	MA	-	-	.5	1.8	12.3	40.3	44.5
	Br	-	-	-	3.9	7.2	47.2	41.1
	K	.6	.6	1.2	6.0	13.3	29.5	29.5
Qualität	Alle	.1	.1	.4	3.8	15.5	40.0	34.9
	MA	-	-	.3	4.2	16.0	42.1	36.4
	Br	-	-	-	1.7	11.7	43.9	42.2
	K	.6	.6	1.2	5.4	18.7	30.7	23.5
Stabilität	Alle	.1	.1	1.1	4.3	13.6	37.2	38.3
	MA	-	-	.8	3.7	14.9	33.5	46.1
	Br	-	-	-	5.0	10.0	51.7	32.8
	K	.6	.6	3.0	4.8	14.5	30.1	26.5
Freundlichkeit	Alle	.3	-	.1	1.6	11.3	35.9	45.7
	MA	-	-	.3	1.6	12.8	36.9	47.1
	Br	-	-	-	2.2	10.0	45.0	42.8
	K	1.2	-	-	1.2	9.0	23.5	45.8
Vertrauen	Alle	.1	.1	.1	1.4	4.9	23.4	65.4
	MA	-	-	-	.8	2.9	21.7	74.1
	Br	-	-	-	1.7	3.9	31.1	63.3
	K	.6	.6	.6	2.4	10.8	18.7	47.6
Erfolg	Alle	.3	.3	.4	3.4	16.9	45.5	28.4
	MA	.3	.3	.3	3.4	14.4	46.1	34.3
	Br	.6	-	.6	1.7	16.1	56.1	25.0
	K	.6	-	.6	5.4	23.5	32.5	18.7
Leistung	Alle	.3	.1	.8	4.0	16.3	43.8	29.4
	MA	-	-	.5	2.9	12.8	49.5	32.7
	Br	-	-	-	3.3	13.9	48.9	33.3
	K	1.2	.6	2.4	7.2	27.1	25.3	17.5
Dynamik	Alle	.1	1.0	2.9	9.1	24.2	38.7	19.1
	MA	-	.5	2.9	8.1	24.6	39.8	22.8
	Br	-	1.1	1.1	9.4	22.2	48.3	17.8
	K	.6	1.8	4.8	10.8	25.3	25.9	12.0
Swissness	Alle	1.4	5.6	10.7	22.9	25.3	21.4	7.6
	MA	.8	4.2	9.7	18.8	27.5	27.0	11.0
	Br	.6	4.4	12.2	30.6	25.0	21.7	4.4
	K	3.6	10.2	11.4	24.1	20.5	8.4	3.0
Tradition	Alle	1.5	5.8	12.5	22.1	25.8	21.6	6.0
	MA	1.3	4.5	11.0	20.4	29.1	23.3	9.7
	Br	.6	6.1	13.9	24.4	24.4	28.3	2.2
	K	3.0	8.4	14.5	23.5	19.9	10.2	1.8
Begeisterung	Alle	.4	.1	.8	3.4	14.4	35.2	40.8
	MA	.5	-	1.0	4.5	14.4	35.3	43.7
	Br	-	.6	.6	1.7	13.3	42.8	40.6
	K	.6	-	.6	3.0	15.7	26.5	34.3

\*prozentuale Verteilung der Antworten

## Anhang 16: persönliche Wertewichtigkeit

Tabelle 67: Persönliche Wertewichtigkeit

		Sehr un- wichtig	Unwich- tig	Eher unwichtig	Weder noch	Eher wichtig	Wichtig	Sehr wichtig
Sicherheit	Alle	.3	.1	1.4	3.3	15.1	37.4	41.9
	MA	-	-	1.0	2.1	11.5	32.5	52.6
	Br	-	.6	1.1	3.9	15.0	42.8	35.6
	K	1.2	-	2.4	5.4	23.5	42.8	24.1
Qualität	Alle	.1	-	.3	1.1	7.6	35.9	54.1
	MA	-	-	-	1.6	6.8	35.1	55.0
	Br	-	-	-	.6	3.3	31.1	65.0
	K	.6	-	1.2	.6	13.9	42.8	40.4
Stabilität	Alle	.3	1.1	1.0	6.3	19.4	42.3	28.8
	MA	-	.8	.8	4.5	13.6	42.1	37.2
	Br	-	.6	-	7.8	20.6	46.7	23.9
	K	1.2	2.4	2.4	9.0	31.3	38.0	15.1
Freundlichkeit	Alle	.1	.1	-	1.1	8.2	30.9	59.1
	MA	-	-	-	1.3	5.5	30.9	61.8
	Br	-	-	-	1.7	10.6	28.3	59.4
	K	.6	.6	-	-	12.0	33.7	52.4
Vertrauen	Alle	.1	-	-	-	1.9	18.7	78.6
	MA	-	-	-	-	1.0	17.0	81.4
	Br	-	-	-	-	1.7	19.4	78.3
	K	.6	-	-	-	4.2	21.7	72.3
Erfolg	Alle	.1	.3	1.2	2.9	16.6	47.9	30.1
	MA	-	.3	1.3	1.8	11.5	48.4	35.3
	Br	-	-	.6	3.3	18.3	51.1	26.7
	K	.6	.6	1.8	4.8	26.5	43.4	21.7
Leistung	Alle	.1	.3	1.2	2.5	13.3	40.0	42.0
	MA	-	-	.3	2.9	11.0	38.0	47.1
	Br	-	-	.6	1.1	11.1	40.6	46.7
	K	.6	1.2	4.2	3.0	21.1	44.0	25.3
Dynamik	Alle	.3	1.0	1.9	6.3	23.2	44.0	22.7
	MA	-	1.3	1.8	5.2	20.2	47.4	23.3
	Br	-	.6	1.7	3.3	23.3	45.0	26.1
	K	1.2	.6	2.4	12.0	30.1	34.9	17.5
Swissness	Alle	4.9	7.3	11.8	23.8	25.5	18.5	7.1
	MA	4.5	4.7	9.4	22.5	27.7	19.9	9.7
	Br	1.7	8.9	12.8	27.2	21.1	22.2	6.1
	K	9.6	11.4	16.3	22.9	25.3	11.4	2.4
Tradition	Alle	3.8	7.7	14.8	21.4	27.9	19.4	4.3
	MA	3.4	5.2	12.8	19.1	28.5	24.9	5.2
	Br	1.7	10.0	15.0	23.9	27.2	18.3	3.9
	K	7.2	10.8	19.3	24.1	27.1	7.8	2.4
Begeisterung	Alle	.1	.3	.7	3.4	13.6	37.6	43.1
	MA	-	.5	.5	3.4	15.2	36.1	43.5
	Br	-	-	1.1	3.9	12.2	40.6	40.0
	K	.6	-	.6	3.0	11.4	38.0	45.8

\*prozentuale Verteilung der Antworten

## Anhang 17: Korrelationen Werte und Erfolgsfaktoren

Tabelle 68: individuelle Wichtigkeit von Werten und Image-Beurteilung

indiv. Wert		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 indiv. Sicher- heit	r	1.00																					
	sig	.																					
	N	381																					
2 Indiv. Qualität	r	.29	1.00																				
	sig	.00	.																				
	N	376	376																				
3 indiv. Stabilität	r	.57	0.31	1.00																			
	sig	.00	.00	.																			
	N	378	374	378																			
4 indiv. Freund- lichkeit	r	.26	.36	.26	1.00																		
	sig	.00	.00	.00	.																		
	N	380	376	378	380																		
5 indiv. Vertrauen	r	.32	.27	.27	.28	1.00																	
	sig	.00	.00	.00	.00	.																	
	N	380	376	378	380	380																	
6 indiv. Erfolg	r	.12	.33	.22	.24	.09	1.00																
	sig	.01	.00	.00	.00	.04	.																
	N	377	373	375	377	377	377																
7 indiv. Leistung	r	.26	.53	.27	.35	.17	.57	1.00															
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.															
	N	379	375	377	379	379	376	379															
8 indiv. Dynamik	r	.12	.33	.28	.27	.15	.47	.45	1.00														
	sig	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.														
	N	379	375	377	379	379	376	378	379														
9 indiv. Swiss- ness	r	.39	.24	.33	.28	.14	.23	.21	.19	1.00													
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.													
	N	376	372	374	376	376	373	375	375	376													
10 indiv. Tradition	r	.35	.19	.32	.24	.09	.24	.24	.23	.65	1.00												
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.												
	N	379	375	378	379	379	376	378	378	375	379												
11 indiv. Begeiste- rung	r	.16	.24	.22	.39	.28	.37	.33	.47	.17	.20	1.00											
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.											
	N	379	375	377	379	379	376	378	378	375	378	379											
12 Si- cherheit Image	r	.25	.25	.23	.23	.23	.20	.27	.21	.17	.14	.22	1.00										
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.										
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	375	378	378	380										
13 Quali- tät Image	r	.28	.28	.20	.25	.20	.21	.25	.21	.05	.06	.24	.43	1.00									
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.18	.14	.00	.00	.									
	N	380	375	377	379	379	377	378	378	375	378	378	379	380									
14 Stabi- lität Image	r	.29	.29	.39	.24	.21	.29	.31	.29	.17	.13	.25	.42	.37	1.00								
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.00	.00	.00	.								
	N	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379	380	380	381								
15 Freund- lichkeit Image	r	.26	.31	.23	.42	.28	.19	.24	.21	.13	.11	.27	.31	.43	.27	1.00							
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.02	.00	.00	.00	.00	.							
	N	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379	380	380	381	381							



16 Ver- trauen Image	r	.22	.33	.20	.25	.28	.21	.31	.17	.02	.03	.19	.50	.45	.35	.47	1.00						
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.38	.31	.00	.00	.00	.00	.00	.						
	N	379	374	376	378	378	375	377	377	374	377	377	378	378	379	379	379						
17 Erfolg Image	r	.27	.30	.24	.29	.20	.35	.34	.29	.23	.19	.27	.27	.29	.29	.35	.26	1.00					
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.					
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	375	378	378	379	379	380	380	378	380					
18 Leis- tung Image	r	.23	.30	.27	.35	.13	.28	.36	.25	.14	.18	.27	.31	.43	.32	.40	.35	.39	1.00				
	sig	.00	.00	.00	.00	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.				
	N	379	374	376	378	378	375	377	377	374	377	377	378	378	379	379	377	378	379				
19 Dy- namik Image	r	.30	.26	.33	.29	.19	.31	.35	.51	.24	.25	.41	.26	.32	.30	.30	.21	.48	.35	1.00			
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.			
	N	378	373	375	377	377	374	376	376	373	376	376	377	377	378	378	376	377	376	378			
20 Swiss- ness Image	r	.22	.19	.22	.20	.08	.30	.24	.18	.47	.32	.19	.21	.09	.20	.19	.11	.28	.16	.28	1.00		
	sig	.00	.00	.00	.00	.06	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.05	.00	.00	.02	.00	.00	.00	.		
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	376	378	378	379	379	380	380	378	379	378	377	380		
21 Tradi- tion Image	r	.27	.27	.24	.25	.10	.23	.28	.24	.44	.52	.23	.22	.15	.25	.14	.11	.27	.23	.38	.49	1.00	
	sig	.00	.00	.00	.00	.03	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.01	.00	.00	.00	.00	.	
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	375	378	378	379	379	380	380	378	379	378	377	379	380	
22 Be- geis-te- rung Image	r	.30	.33	.31	.42	.19	.31	.32	.45	.32	.27	.52	.28	.30	.27	.42	.28	.46	.36	.58	.29	.36	1.00
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.
	N	379	374	376	378	378	375	377	377	374	377	377	378	378	379	379	377	378	377	376	378	378	379

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant.

## Anhang 18: Individuelle Wichtigkeit von Werten und Klima-Beurteilung

Tabelle 69: individuelle Wichtigkeit von Werten und Klima-Beurteilung

indiv. Wert		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 indiv. Sicherheit	r	1.00																					
	sig	.																					
	N	381																					
2 Indiv. Qualität	r	.29	1.00																				
	sig	.00	.																				
	N	376	376																				
3 indiv. Stabilität	r	.57	.31	1.00																			
	sig	.00	.00	.																			
	N	378	374	378																			
4 indiv. Freundlichkeit	r	.26	.36	.26	1.00																		
	sig	.00	.00	.00	.																		
	N	380	376	378	380																		
5 indiv. Vertrauen	r	.32	.27	.27	.28	1.00																	
	sig	.00	.00	.00	.00	.																	
	N	380	376	378	380	380																	
6 indiv. Erfolg	r	.12	.33	.22	.24	.09	1.00																
	sig	.01	.00	.00	.00	.04	.																
	N	377	373	375	377	377	377																
7 indiv. Leistung	r	.26	.53	.27	.35	.17	.57	1.00															
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.															
	N	379	375	377	379	379	376	379															
8 indiv. Dynamik	r	.12	.33	.28	.27	.15	.47	.45	1.00														
	sig	.01	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.														
	N	379	375	377	379	379	376	378	379														
9 indiv. Swissness	r	.39	.24	.33	.28	.14	.23	.21	.19	1.00													
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.													
	N	376	372	374	376	376	373	375	375	376													
10 indiv. Tradition	r	.35	.19	.32	.24	.09	.24	.24	.23	.65	1.00												
	sig	.00	.00	.00	.00	0.05	.00	.00	.00	.00	.												
	N	379	375	378	379	379	376	378	378	375	379												
11 indiv. Begeisterung	r	.16	.24	.22	.39	.28	.37	.33	.47	.17	.20	1.00											
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.											
	N	379	375	377	379	379	376	378	378	375	378	379											
12 Sicherheit Image	r	.53	.28	.44	.20	.23	.13	.19	.22	.26	.23	.15	1.00										
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	0.01	.00	.00	.00	.00	.00	.										
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	375	378	378	380										
13 Qualität Image	r	.31	.45	.26	.33	.15	.24	.42	.34	.25	.29	.26	.35	1.00									
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.									
	N	378	374	375	377	377	374	376	376	373	376	376	378	378									
14 Stabilität Image	r	.39	.29	.47	.22	.17	.21	.30	.25	.22	.27	.12	.55	.50	1.00								
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	0.01	.00	.00	.								
	N	378	373	375	377	377	374	376	377	373	376	376	378	376	378								
15 Freundlichkeit Image	r	.26	.31	.27	.45	.19	.21	.27	.17	.20	.15	.28	.31	.39	.36	1.00							
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.								
	N	377	372	374	376	376	373	375	375	372	375	375	377	375	375	377							
16 Vertrauen Image	r	.22	.28	.26	.17	.37	.16	.24	.20	.05	.04	.21	.31	.29	.37	.35	1.00						
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.15	.21	.00	.00	.00	.00	.							
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	375	378	378	380	378	378	377	380						

17 Erfolg Image	r	.29	.37	.32	.27	.21	.44	.37	.35	.29	.26	.28	.27	.47	.38	.28	.30	1.00					
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.					
	N	378	373	375	377	377	374	376	376	373	376	376	378	376	376	375	378	378					
18 Leistung Image	r	.29	.41	.25	.28	.15	.38	.47	.39	.24	.21	.30	.26	.52	.38	.35	.34	.65	1.00				
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.				
	N	376	371	373	375	375	372	374	374	371	374	374	376	374	374	374	376	374	376				
19 Dynamik Image	r	.25	.32	.25	.32	.15	.30	.39	.54	.18	.21	.38	.25	.47	.35	.34	.24	.44	.51	1.00			
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.			
	N	377	372	374	376	376	374	375	375	372	375	375	377	375	375	374	377	375	374	377			
20 Swissness Image	r	.34	.30	.32	.29	.16	.30	.31	.28	.73	.54	.24	.32	.37	.35	.31	.16	.36	.37	.35	1.00		
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.		
	N	378	373	375	377	377	374	376	376	374	376	376	377	375	375	374	377	375	373	374	378		
21 Tradition Image	r	.35	.23	.32	.24	.16	.26	.29	.21	.57	.60	.19	.29	.36	.35	.36	.19	.38	.39	.35	.73	1.00	
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.	
	N	379	374	376	378	378	375	377	377	374	377	377	379	377	377	376	379	377	375	376	376	379	
22 Begeisterung Image	r	.18	.29	.28	.34	.19	.31	.32	.46	.19	.16	.57	.22	.36	.28	.37	.32	.38	.42	.53	.33	.33	1.00
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.
	N	380	375	377	379	379	376	378	378	375	378	378	380	378	378	377	380	378	376	377	377	379	380

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant.

## Anhang 19: Wertebeurteilung in Abhängigkeit der Nationalität

Tabelle 70: Wertebeurteilung in Abhängigkeit der Nationalität

	Sicher- heit	Qualität	Stabilität	Freund- lichkeit	Vertrau- en	Erfolg	Leistung	Dynamik	Swiss- ness	Tradition	Begeis- terung
Schweiz <i>r</i>	.07	.132(*)	.115(*)	.148(**)	.08	.116(*)	.04	-.01	.183(**)	.156(**)	.05
<i>sig</i>	.16	.01	.03	.00	.13	.02	.47	.79	.00	.00	.32
<i>N</i>	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379
Italien <i>r</i>	.01	-.06	-.02	.04	-.02	-.03	.00	.09	.01	.02	.06
<i>sig</i>	.84	.23	.72	.40	.74	.52	.97	.07	.93	.68	.26
<i>N</i>	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379
Deutsch- <i>r</i> land	-.10	-.139(**)	-.159(**)	-.232(**)	-0.08	-.129(*)	-0.06	-0.05	-.184(**)	-.208(**)	-.124(*)
<i>sig</i>	.06	.01	.00	.00	.11	.01	.23	.35	.00	.00	.02
<i>N</i>	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379
England <i>r</i>	.02	.01	.02	-.05	-.08	.01	-.01	-.09	-.03	.01	-.05
<i>sig</i>	.70	.90	.74	.38	.14	.82	.90	.10	.59	.84	.34
<i>N</i>	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379
Fürsten- <i>r</i> tum Liechten- stein	-.02	.04	-.01	.04	.02	-.01	.05	.01	-.126(*)	-.09	.05
<i>sig</i>	.69	.44	.92	.49	.65	.85	.38	.86	.01	.07	.37
<i>N</i>	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379
Holland <i>r</i>	.04	-.03	.05	.04	.02	-.01	-.02	.01	.01	-.06	.05
<i>sig</i>	.43	.51	.34	.49	.65	.85	.71	.86	.82	.26	.37
<i>N</i>	381	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379
Öster- <i>r</i> reich	-.07	.00	-.01	.00	.03	-.01	.02	.09	-.105(*)	.02	.03
<i>sig</i>	.16	.93	.89	.93	.52	.79	.72	.09	.04	.70	.62
<i>N</i>	376	378	380	380	377	379	379	376	379	379	376

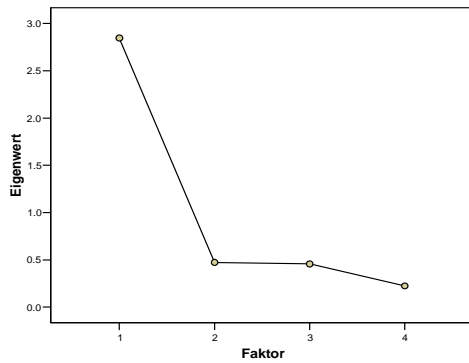
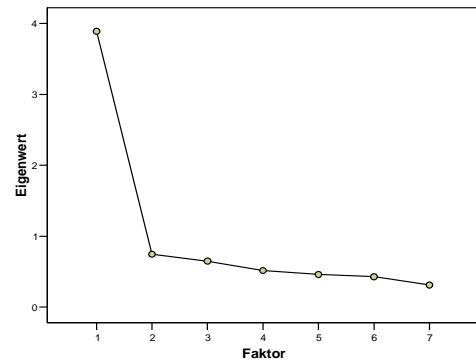
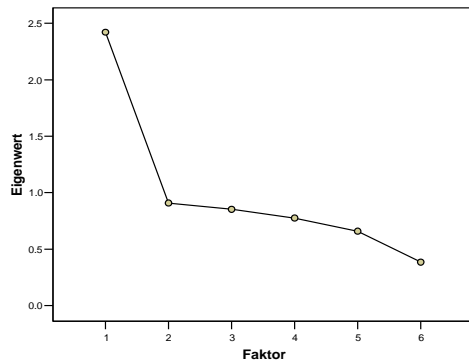
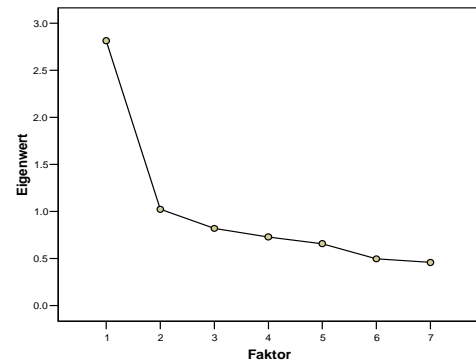
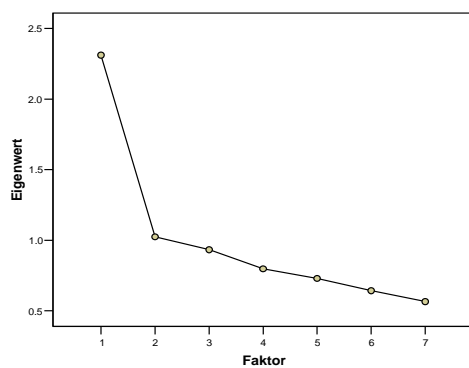
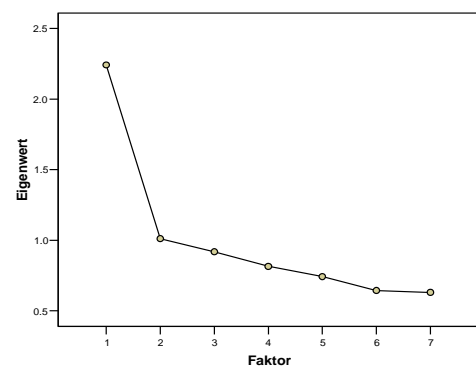
\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 signifikant.

\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 signifikant.

**Anhang 20: Korrelationen Werthaltungen und Unternehmenserfolg****Tabelle 71: Kernwerte und Zusammenhänge mit Erfolgsfaktoren**

		Dynamik	Vertrauen	Begeist.	Arb.zufr.heit	Commitment	Image	Klima	Verträglichk.	Neurotiz.	Gewissenh.	Offenheit	Extraversion
Skala Dynamik	r	1.00											
	sig	.											
	N	359											
Skala Vertrauen	r	.03	1.00										
	sig	.29	.										
	N	350	365										
Skala Begeisterung	r	.06	.81(**)	1.00									
	sig	.12	.00	.									
	N	347	357	363									
Skala Arbeitszufr.heit	r	.12(*)	.57(**)	.52(**)	1.00								
	sig	.01	.00	.00	.								
	N	349	356	354	366								
Skala Commitment	r	.22(**)	.37(**)	.40(**)	.53(**)	1.00							
	sig	.00	.00	.00	.00	.							
	N	358	364	362	365	378							
Imageskala	r	.19(**)	.28(**)	.28(**)	.27(**)	.43(**)	1.00						
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.						
	N	345	351	349	352	365	367						
Klimaskala	r	.26(**)	.24(**)	.27(**)	.26(**)	.46(**)	.75(**)	1.00					
	sig	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.					
	N	342	348	347	348	360	350	362					
Verträglichkeit	r	-.12(*)	.00	-.05	.01	-.01	-.05	-.05	1.00				
	sig	.01	.48	.16	.46	.41	.16	.17	.				
	N	358	364	362	365	377	364	360	378				
Neurotizismus	r	-.12(*)	-.15(**)	-.09(*)	-.24(**)	-.23(**)	-.14(**)	-.17(**)	-.12(*)	1.00			
	sig	.01	.00	.04	.00	.00	.01	.00	.01	.			
	N	358	364	362	365	377	364	360	378	378			
Gewissenhaft	r	.09	.13(**)	.10(*)	.22(**)	.17(**)	.17(**)	.21(**)	-.02	-.19(**)	1.00		
	sig	.05	.01	.03	.00	.00	.00	.00	.35	.00	.		
	N	358	364	362	365	377	364	360	378	378	378		
Offenheit für Neues	r	.11(*)	.05	.07	.04	.04	.08	.10(*)	.00	-.26(**)	.18(**)	1.00	
	sig	.02	.16	.09	.24	.25	.06	.03	.50	.00	.00	.	
	N	358	364	362	365	377	364	360	378	378	378	378	
Extraversion	r	.06	.11(*)	.12(*)	.18(**)	.15(**)	.24(**)	.19(**)	-.04	-.26(**)	.17(**)	.43(**)	1.00
	sig	.13	.02	.01	.00	.00	.00	.00	.24	.00	.00	.00	.
	N	358	364	362	365	377	364	360	378	378	378	378	378

\* Die Korrelation ist auf dem 0.05 Niveau signifikant.; \*\* Die Korrelation ist auf dem 0.01 Niveau signifikant.

**Anhang 21: Grafiken Faktoranalyse****Abbildung 24: Faktoranalyse Commitment****Abbildung 25: Faktoranalyse Arbeitszufriedenheit****Charakterisierung****Abbildung 26: Exploratorische Faktoranalyse Charakterisierung****Gelebte Werte****Abbildung 27: Exploratorische Faktoranalyse gelebte Werte****Image****Abbildung 28: Exploratorische Faktoranalyse Image****Klima****Abbildung 29: Exploratorische Faktoranalyse Klima**

## Anhang 22: Implikationen quadrierte Differenzwerte

In Bezug auf die quadrierten Differenzwerte gilt es folgende Hauptimplikationen von Edwards (1994) zu beachten:

**Tabelle 72: Implikationen quadrierte Differenzwerte**

	Quadrierte Differenzwerte (Edwards, 1994)
1	Algebraic difference measures may seem to represent equal but opposite contributions of each component. However, this is true only when component measures exhibit the same variance. Otherwise, the resulting difference will primarily represent the component with the larger variance. (Edwards, 1994)
2	Algebraic difference indices confound the effects of their components, concealing their relative contribution to the relationship between the index and an outcome.
3	Algebraic difference indices are often assumed to explain variance beyond that associated with their components...Although these indices may explain more variance than either component taken separately, they cannot explain more variance than both components considered jointly.
4	Analysis of algebraic difference indices usually involves testing whether the relationship between the index and some outcome is significant...This approach is incomplete". It does not test an implied constraint that the components "have opposite signs but do not differ significantly in absolute magnitude" nor does it allow "the detection of alternative but conceptually consistent forms of congruence, such as those in which components exhibit opposite but unequal effects.

Um den methodischen Besonderheiten gerecht zu werden, gilt es gemäss Edwards (1993) bestimmte Aspekte in Bezug auf die Datenstruktur und die Messmethode zu beachten. So sind Hypothesen zur Kongruenz nicht zu generell zu stellen, sondern immer im Hinblick auf spezifische Dimensionen, wie dies bei den unterschiedlichen Werthaltungen der Fall ist. Da sich die Kongruenzhypothesen auf einzelne spezifische Dimensionen beziehen sollten, sollte die Messung in diesem Sinne somit nicht auf ein komplettes Profil fokussieren, sondern auf konzeptionell unterschiedliche Dimensionen. Im Weiteren sind die Einheiten anhand normativer und nicht ipsativer Vorgehensweise zu messen, das heisst die unterschiedlichen Einheiten sollten gleich skaliert sein, um klare Aussagen zum Ausmass der Differenz zwischen den einzelnen Einheiten zu liefern.



## Anhang 23: Reliabilitäten quadrierter Differenzwerte

Tabelle 73: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Charakterisierung

	Skalenmittelwert, wenn Item weg- gelassen	Skalenvarianz, wenn Item weg- gelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	<i>Cronbachs Alpha</i> , wenn Item wegge- lassen
Item 1	7.25	16.92	.19	.71
Item 2	7.10	15.23	.41	.67
Item 3	7.21	15.56	.33	.68
Item 4	7.14	16.35	.26	.70
Item 5	7.10	15.70	.35	.68
Item 6	7.27	16.57	.24	.70
Item 7	7.10	15.00	.46	.66
Item 8	6.74	12.69	.50	.65
Item 11	6.83	13.06	.61	.62

Reliabilität: Es empfiehlt sich, Items 01, 04 und 06 zu löschen, da sie eine geringe Trennschärfe aufweisen ( $<.30$ ). Löschen des Items 01 führt zu einer Verbesserung von *Cronbachs Alpha*.

Tabelle 74: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Gelebte Werte

	Skalenmittelwert, wenn Item weg- gelassen	Skalenvarianz, wenn Item weg- gelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	<i>Cronbachs Alpha</i> , wenn Item wegge- lassen
Item 1	12.02	19.61	.27	.74
Item 2	12.00	18.05	.48	.71
Item 3	12.13	19.36	.31	.74
Item 4	12.08	19.27	.35	.73
Item 5	11.64	17.75	.53	.70
Item 6	12.13	18.93	.38	.72
Item 7	12.14	17.50	.56	.69
Item 8	11.87	17.87	.37	.73
Item 11	11.69	16.97	.54	.70

Reliabilität: Item 01 weist eine Trennschärfe unter  $.30$  auf.

Tabelle 75: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Image

	Skalenmittelwert, wenn Item weg- gelassen	Skalenvarianz, wenn Item weg- gelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	<i>Cronbachs Alpha</i> , wenn Item wegge- lassen
Item 1	4.45	9.47	.44	.63
Item 2	4.58	10.13	.40	.64
Item 3	4.39	9.66	.39	.64
Item 4	4.66	10.99	.26	.67
Item 5	4.76	10.95	.27	.67
Item 6	4.38	9.70	.39	.64
Item 7	4.48	10.08	.34	.65
Item 8	4.37	10.10	.32	.66
Item 11	4.27	9.47	.36	.65

Tabelle 76: Reliabilität der quadrierten Differenzwerte: Klima

	Skalenmittelwert, wenn Item weg- gelassen	Skalenvarianz, wenn Item weg- gelassen	Korrigierte Item- Skala-Korrelation	<i>Cronbachs Alpha</i> , wenn Item wegge- lassen
Item 1	4.08	8.71	.33	.65
Item 2	3.97	8.30	.39	.64
Item 3	3.95	8.28	.36	.65
Item 4	4.09	8.72	.30	.66
Item 5	4.27	9.03	.31	.66
Item 6	3.98	8.03	.45	.63
Item 7	4.04	8.56	.34	.65
Item 8	3.98	8.42	.32	.66
Item 11	4.05	8.32	.36	.65

**Anhang 24: Exploratorische Faktoranalyse der quadrierten Differenzwerte**

Exploratorische Faktoren Analyse (EFA) mit allen 9 Items ergibt folgende Werte:

**Tabelle 77: Exploratorische Faktoranalyse für Charakterisierung**

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2.71	30.12	20.12	2.71	30.12	30.12
2	1.12	12.49	42.62	1.12	12.49	42.62
3	1.00	11.15	53.77	1.00	11.15	53.77
4	.94	10.48	64.25			
5	.80	8.84	73.10			
6	.76	8.45	81.54			
7	.73	8.09	89.63			
8	.57	6.35	96.00			
9	.36	4.02	100			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse; a. Wenn Komponenten korreliert sind, können die Summen der quadrierten Ladungen nicht addiert werden, um eine Gesamtvarianz zu erhalten.

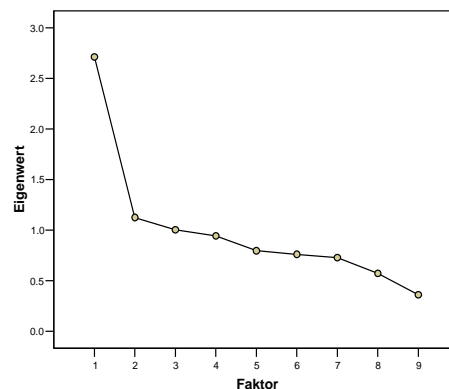
**Abbildung 30: Exploratorische Faktoranalyse Charakterisierung**

Tabelle 78: Exploratorische Faktoranalyse für gelebte Werte

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	3.01	33.39	33.39	3.01	33.39	33.39
2	1.36	15.10	48.49	1.36	15.10	48.49
3	.97	10.72	59.21			
4	.82	9.06	68.26			
5	.73	8.11	76.37			
6	.65	7.19	83.56			
7	.58	6.38	89.95			
8	.48	5.29	95.24			
9	.43	4.77	100			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. Wenn Komponenten korreliert sind, können die Summen der quadrierten Ladungen nicht addiert werden, um eine Gesamtvarianz zu erhalten.

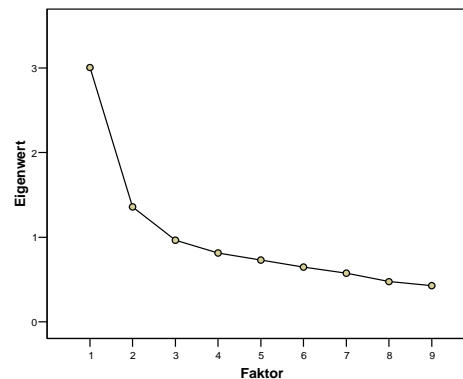


Abbildung 31: Exploratorische Faktoranalyse gelebte Werte

Tabelle 79: Exploratorische Faktoranalyse für Image

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2.50	27.83	27.83	2.50	27.83	27.83
2	1.08	12.01	39.83	1.08	12.01	39.83
3	1.03	11.44	51.27	1.03	11.44	51.27
4	.93	10.36	61.63			
5	.84	9.38	71.00			
6	.75	8.28	79.28			
7	.69	7.70	86.99			
8	.61	6.78	93.77			
9	.56	6.24	100			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. Wenn Komponenten korreliert sind, können die Summen der quadrierten Ladungen nicht addiert werden, um eine Gesamtvarianz zu erhalten.

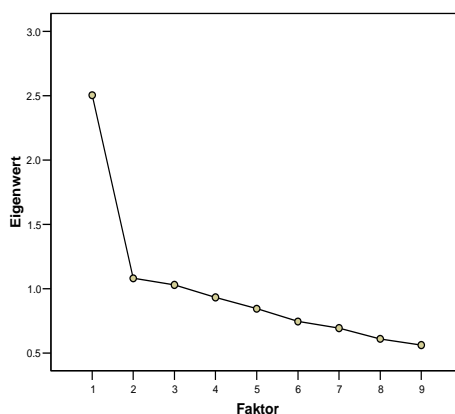


Abbildung 32: Exploratorische Faktoranalyse Image

Tabelle 80: Exploratorische Faktoranalyse für Klima

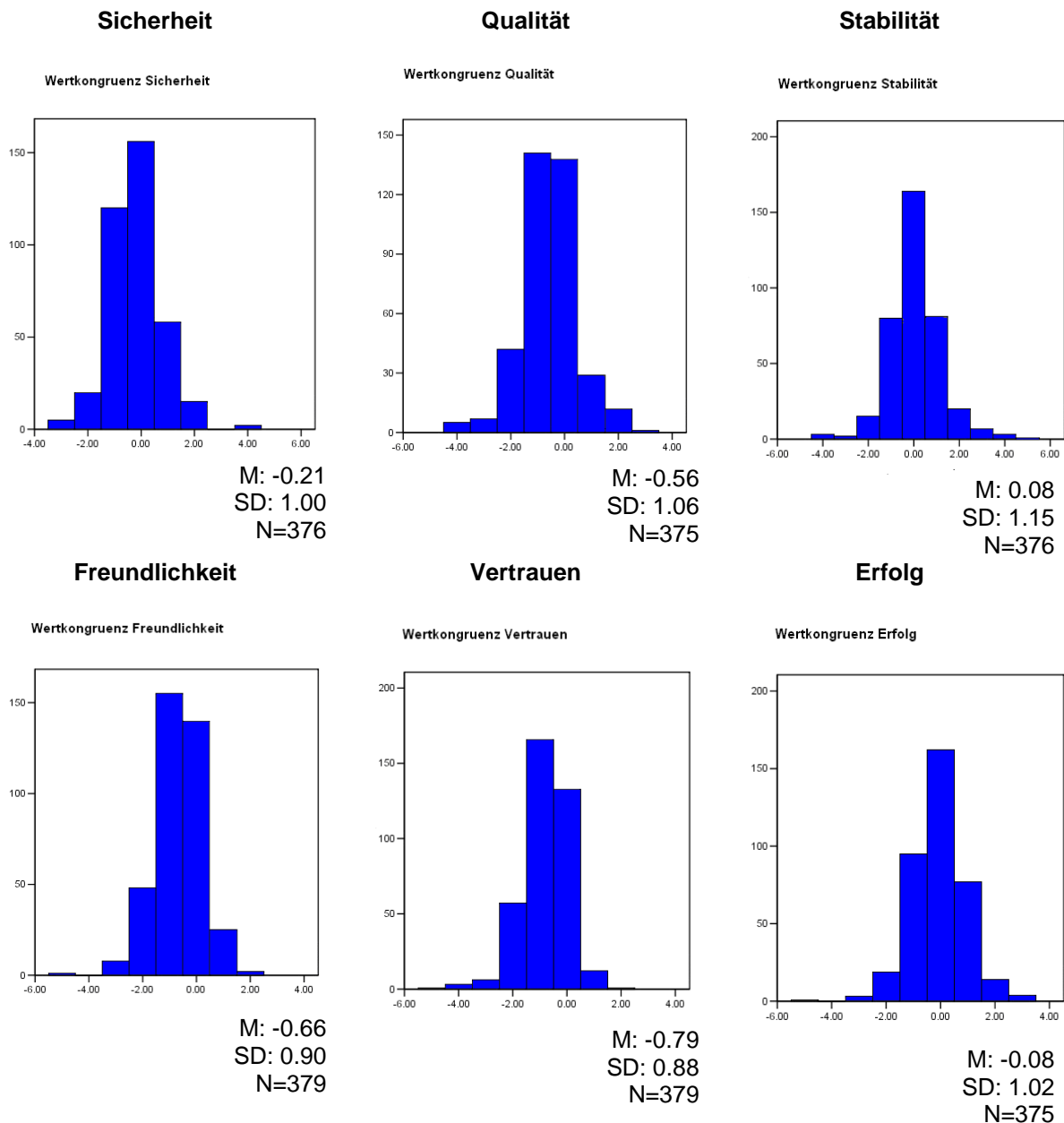
Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	2.53	28.13	28.13	2.53	28.13	28.13
2	1.08	12.00	40.14	1.08	12.00	40.14
3	.97	10.82	50.95			
4	.92	10.17	61.13			
5	.85	9.47	70.60			
6	.79	8.72	79.32			
7	.66	7.30	86.62			
8	.62	6.93	93.55			
9	.58	6.45	100			

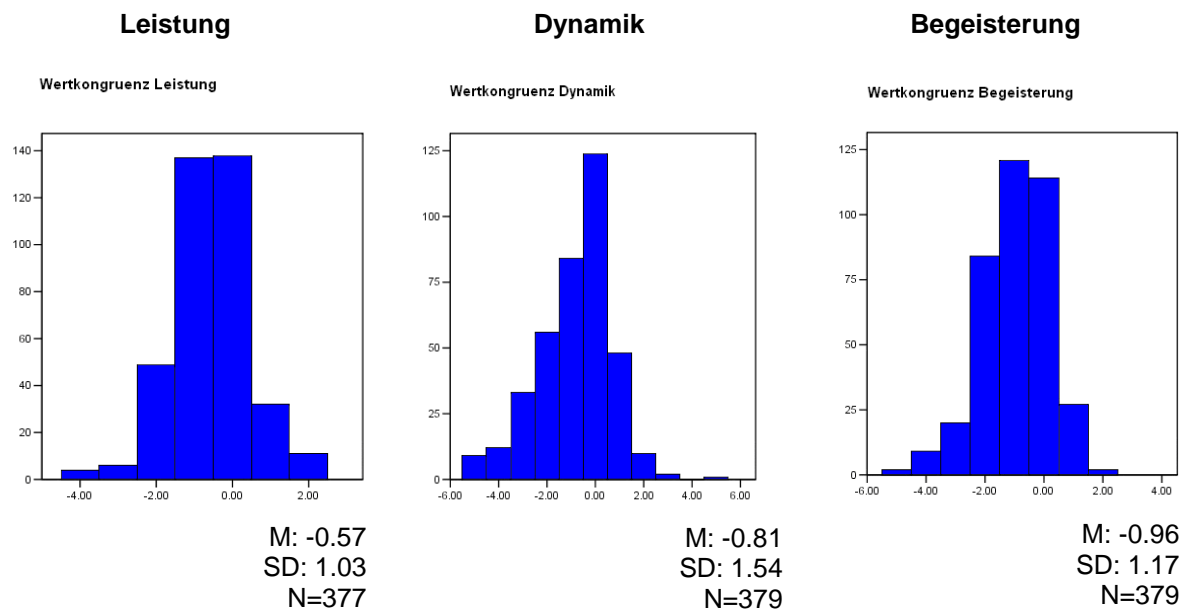
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. Wenn Komponenten korreliert sind, können die Summen der quadrierten Ladungen nicht addiert werden, um eine Gesamtvarianz zu erhalten.

## Anhang 25: Histogramme: Verteilung der Differenzwerte

Zur Berechnung der Wertkongruenz wurden die einzelnen Werthaltungen (des Unternehmens und persönliche) miteinander verglichen, indem Differenzen gebildet wurden. Dieser methodische Schritt ergab die im folgenden dargestellten Verteilungen. Weggelassen wurden dabei die Werthaltungen Swissness und Tradition, da diese Variablen schlecht in die Skala passten. Die korrigierten Item-Skala-Korrelationen dieser Items zeigten bei den Mitarbeitern bei 3 von 5, den Brokern bei 3 von 4 und der «allgemeinen Bevölkerung» bei 3 von 4 die tiefsten Werte auf.



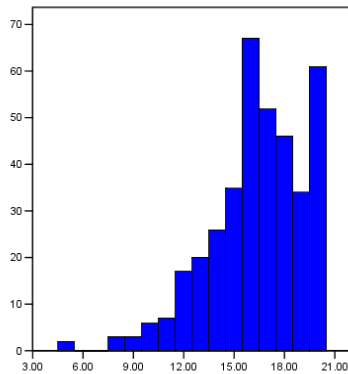


**Abbildung 33: Verteilung der Differenzwerte einzelner Werthaltungen**



## Anhang 26: Histogramme Summenskalen Outcome Commitment

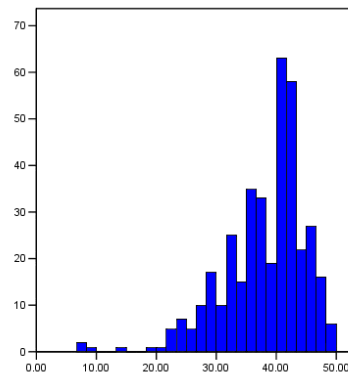
Summenskala Commitment



M: 16.36  
SD: 2.83  
N=379

## Zufriedenheit

Summenskala Zufriedenheit

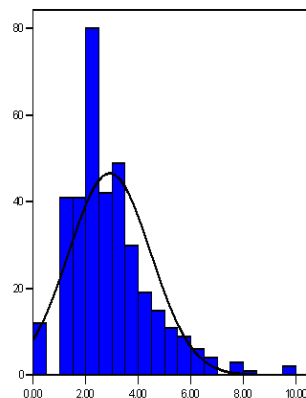


M: 37.99  
SD: 6.75  
N=379

Abbildung 34: Summenskalen Outcome Commitment und Zufriedenheit

## Gekürzte Wurzel-aus-Summe-Skalen Charakterisiert Helvetia gut

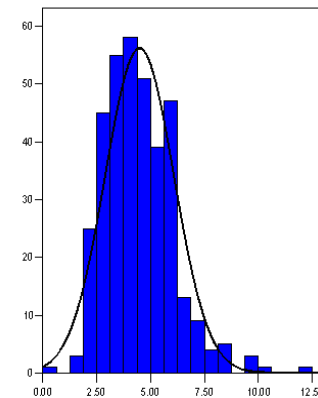
Summenskala Wurzel Charakterisierung



M: 2.90  
SD: 1.56  
N=365

## Gekürzte Wurzel-aus-Summe-Skalen Wird bei Helvetia gelebt

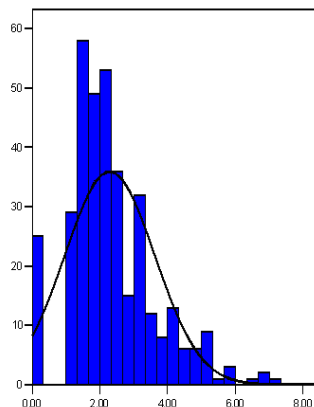
Summenskala Wurzel Gelebte Werte



M: 4.48  
SD: 1.60  
N=360

## Gekürzte Wurzel-aus-Summe-Skalen Wichtig für Image der Helvetia

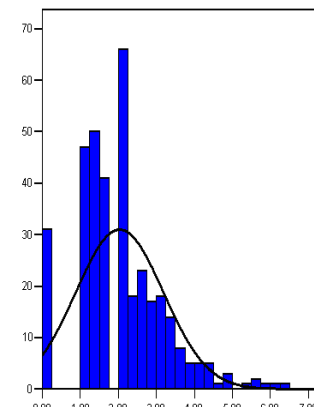
Summenskala Wurzel Image



M: 2.29  
SD: 1.33  
N=359

## Gekürzte Wurzel-aus-Summe-Skalen Wichtig für Klima in der Helvetia

Summenskala Wurzel Klima



M: 2.03  
SD: 1.15  
N=358

Abbildung 35: Summenskalen Wurzel von unterschiedlichen betrieblichen Bereichen

**Anhang 27: Moderatoreffekte (Summenskalen)****Tabelle 81: Moderatoreffekte Geschlecht**

	<i>DF</i>	<i>CMIN</i>	<i>P</i>	<i>NFI Delta-1</i>	<i>IFI Delta-2</i>	<i>RFI rho-1</i>	<i>TLI rho2</i>
commitment -arbeitsz. gleich	1	.02	.89	.00	.00	-.00	-.00
persWerte - comm gleich	1	.02	.89	.00	.00	-.00	-.00
beide Pfade gleich	2	.04	.98	.00	.00	-.00	-.00

**Tabelle 82: Moderatoreffekte Alter**

	<i>DF</i>	<i>CMIN</i>	<i>P</i>	<i>NFI Delta-1</i>	<i>IFI Delta-2</i>	<i>RFI rho-1</i>	<i>TLI rho2</i>
alter-p7=0	1	21.81	.00	.02	.02	.02	.02
alter-p8=0	1	4.47	.04	.00	.00	.00	.00
alter-c=0	1	11.63	.00	.01	.01	.01	.01
alle3=0	3	30.02	.00	.02	.02	.03	.03
p-az=0	1	4.13	.04	.00	.00	.00	.00
alle4=0	4	33.62	.00	.02	.03	.03	.03

**Tabelle 83: Moderatoreffekte Neurotizismus**

	<i>DF</i>	<i>CMIN</i>	<i>P</i>	<i>NFI Delta-1</i>	<i>IFI Delta-2</i>	<i>RFI rho-1</i>	<i>TLI rho2</i>
p-c gleich	1	1.46	.23	.00	.00	.00	.00
c-az gleich	1	.00	.99	.00	.00	-.00	-.00
p-az gleich	1	.02	.89	.00	.00	-.00	-.00
alle gleich	3	2.89	.41	.00	.00	.00	.00

**Tabelle 84: Moderatoreffekte Anstellungsdauer**

	<i>DF</i>	<i>CMIN</i>	<i>P</i>	<i>NFI Delta-1</i>	<i>IFI Delta-2</i>	<i>RFI rho-1</i>	<i>TLI rho2</i>
anst-p7=0	1	14.16	.00	.01	.01	.01	.01
anst-c=0	1	19.77	.00	.01	.01	.02	.02
beide 0	2	29.78	.00	.02	.02	.03	.03